



DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE
2018/19

ALSTOM

SOMMAIRE GÉNÉRAL

1	DESCRIPTION		
	DES ACTIVITÉS DU GROUPE 	3	
	Caractéristiques du secteur d'activité	4	
	Position concurrentielle	7	
	Stratégie	7	
	Offre	8	
	Recherche et développement	16	
	Projet de fusion Siemens Alstom	19	
2	RAPPORT D'ACTIVITÉ		
	SUR LES ÉTATS FINANCIERS		
	CONSOLIDÉS ANNUELS CLOS		
	LE 31 MARS 2019 	21	
	Événements significatifs de l'exercice fiscal clos le 31 mars 2019	22	
	Performance commerciale	23	
	Carnet de commandes	25	
	Compte de résultat	26	
	Cash-flow libre	28	
	Trésorerie (dette) nette	29	
	Capitaux propres	29	
	Définition d'indicateurs financiers non codifiés par des organismes de normalisation comptable	30	
3	INFORMATION		
	FINANCIÈRE 	33	
	États financiers consolidés	34	
	Comptes annuels	109	
	Autres informations financières relatives à Alstom SA	126	
4	FACTEURS DE RISQUES,		
	CONTRÔLE INTERNE		
	ET GESTION DES RISQUES 	129	
	Risques opérationnels et stratégiques	130	
	Risques légaux et réglementaires	143	
	Risques financiers	145	
	Environnement de contrôle	146	
5	GOVERNEMENT		
	D'ENTREPRISE	151	
	Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise 	152	
	Comité exécutif	190	
	Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital 	192	
	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	200	
	Commissaires aux comptes 	204	
6	DÉVELOPPEMENT DURABLE :		
	RESPONSABILITÉ SOCIALE		
	D'ALSTOM 	205	
	Déclaration de performance extra-financière	206	
	Méthodologie	252	
	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	254	
	Informations complémentaires à destination des parties prenantes	256	
	Synthèse des indicateurs / chiffres clés 2018/19	267	
7	INFORMATIONS		
	COMPLÉMENTAIRES	271	
	Information sur le Groupe et la société mère 	272	
	Information sur le capital social 	277	
	Organigramme simplifié du Groupe au 31 mars 2019	290	
	Information sur le Rapport financier annuel	292	
	Information sur le Document de Référence 	293	
	Table de concordance	294	

The ALSTOM logo is displayed in a bold, blue, sans-serif font. The letter 'O' is stylized with a white circle inside it. The background of the entire page is a black and white photograph of a large industrial facility, likely a train manufacturing plant, with a complex, curved metal roof structure and rows of tracks or assembly lines extending into the distance.

Société anonyme au capital de € 1 570 130 702
48, rue Albert Dhalenne – 93400 Saint-Ouen (France) – RCS : 389 058 447 Bobigny

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018/19

The logo for the Autorité des Marchés Financiers (AMF) is centered. It features the text 'AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS' in a small, black, sans-serif font above the large, bold, black letters 'AMF'. A horizontal blue line with circular end caps is positioned above the logo.

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 28 mai 2019, 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 une 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 aux pages 305 à 307. Ce Document de Référence est disponible sur notre site Internet : www.alstom.com.

1

DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

▶ CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR D'ACTIVITÉ 	4
Les moteurs de croissance du marché	4
Principaux marchés	6
▶ POSITION CONCURRENTIELLE 	7
▶ STRATÉGIE 	7
Une organisation orientée client	7
Une gamme complète de solutions	8
L'innovation créatrice de valeur	8
L'excellence opérationnelle et environnementale	8
Une culture fondée sur la diversité et l'entrepreneuriat	8
▶ OFFRE 	8
Matériels roulants	10
Systèmes	12
Services	12
Signalisation	13
▶ RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT 	16
Développement de la gamme	16
Innovation	18
▶ PROJET DE RAPPROCHEMENT SIEMENS ALSTOM	19



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

1 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Caractéristiques du secteur d'activité

Promoteur de la mobilité durable, Alstom conçoit et propose des systèmes, équipements et services pour le secteur du transport. Alstom propose une gamme complète de solutions (des trains à grande vitesse aux métros, tramways et e-bus), des services personnalisés (maintenance, modernisation...) ainsi que des offres dédiées aux passagers, des solutions d'infrastructure, de mobilité digitale et de signalisation. Il bénéficie d'un marché porteur avec des fondamentaux solides. Les principaux facteurs de marché sont l'urbanisation, les préoccupations environnementales, la croissance économique, les dépenses publiques et la transformation digitale. 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 avec ses clients et une 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 de la mobilité. Enfin, pour générer une croissance profitable, Alstom met l'accent sur l'excellence opérationnelle.

CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR D'ACTIVITÉ

LES MOTEURS DE CROISSANCE DU MARCHÉ

Le marché ferroviaire est soutenu sur le long terme par de solides moteurs de croissance. L'urbanisation galopante, la croissance économique ainsi que les investissements publics et privés dans les infrastructures sont les principaux moteurs de la croissance des marchés ferroviaires dans les pays émergents. Les marchés matures sont davantage constitués de projets de renouvellement et de modernisation des infrastructures et matériels roulants existants, soutenus par les préoccupations environnementales croissantes.

Urbanisation

La combinaison de la croissance économique et démographique incite de plus en plus de personnes à vivre dans les villes. D'ici 2050, la population mondiale devrait atteindre plus de 9,8 milliards d'habitants, dont près de 70 % vivront en zone urbaine (source : ONU 2018). Cette tendance à l'urbanisation est particulièrement forte en Chine, en Inde, et dans de nombreux pays en Afrique et en Amérique latine.

Cette évolution entraîne une saturation croissante des aéroports, des routes et des infrastructures ferroviaires existantes. Face à cette situation, le rail constitue typiquement une solution de transport de masse sûre, fiable et propre.

Par ailleurs, dans de nombreuses villes, la population est incitée à délaisser les modes de déplacement individuels pour limiter la congestion et à privilégier les transports en commun. Cette évolution est généralement favorisée par la promotion active des transports en commun.

Les responsables de l'aménagement urbain et périurbain recherchent des systèmes de transport efficaces, verts, ouverts à tous et facilitant l'intermodalité ⁽¹⁾.

Dans ce contexte, le rail permet également d'offrir des solutions de mobilité optimales en termes de capacité de transport, de régularité, de sécurité et réduisant la pollution, le bruit, ainsi que la consommation d'énergie.

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. Aujourd'hui, plus de 90 % de la population mondiale vit dans une région où la pollution

de l'air excède les seuils recommandés par l'Organisation Mondiale de la Santé tandis que les émissions de CO₂ du transport continuent de croître. Des pays et des villes pionniers annoncent ou considèrent fortement de futures interdictions sur les voitures fonctionnant avec des moteurs à combustion (Norvège, France, Royaume-Uni, Pays-Bas, Inde...).

Le rail, sur le plan environnement, offre des performances supérieures aux autres modes de transport, ce qui devrait avoir un impact positif sur l'évolution du marché ferroviaire. En effet le rail représente 8 % des transports motorisés mondiaux pour seulement 2 % de la consommation d'énergie utilisée pour les transports et 4 % des émissions de CO₂ (source : *The UIC-IEA, Railway Handbook 2017 Energy consumption and CO₂ emissions*).

L'ensemble du secteur du transport devra faire face à des défis majeurs pour respecter les objectifs ambitieux de réduction des émissions dans les délais impartis. Cela pourrait favoriser le rôle du secteur ferroviaire, nécessitant toutefois une participation active de ce dernier.

En effet, dans le contexte de la COP 21, l'Union européenne s'est engagée à réduire les émissions de gaz à effet de serre de 40 % par rapport aux niveaux de 1990 d'ici 2030, en ligne avec sa politique globale de 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 ambitions définies dans le Livre Blanc sur le Transport ⁽²⁾, il convient de noter les suivantes :

- 60 % de réduction des émissions par rapport aux niveaux de 1990 d'ici 2050 ;
- 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.

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). À date, les émissions de CO₂ du trafic passager ont été réduites de plus de 40 %. Alstom soutient

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

(2) Commission européenne, Feuille de route pour un espace unique européen du transport – vers un système de transport compétitif et performant, 2011. Les objectifs liés au transport devraient être plus ambitieux dans la nouvelle stratégie attendue pour 2020.

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

L'entrée en vigueur de l'Accord de Paris constitue une avancée significative dans la lutte internationale contre le changement climatique. L'Alliance pour la Décarbonisation des Transports, lancée lors de la COP 23 à Bonn, en Allemagne, regroupe pays, villes, régions et entreprises désireux de collaborer à l'élaboration de feuilles de route pour décarboner les transports. Alstom est un membre fondateur de l'Alliance.

La visibilité accrue des conséquences du changement climatique et les menaces que la pollution de l'air pose pour la santé publique incitent ainsi les gouvernements et les organismes de régulation à mener des actions pour en limiter l'ampleur et les impacts. Le secteur du transport 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

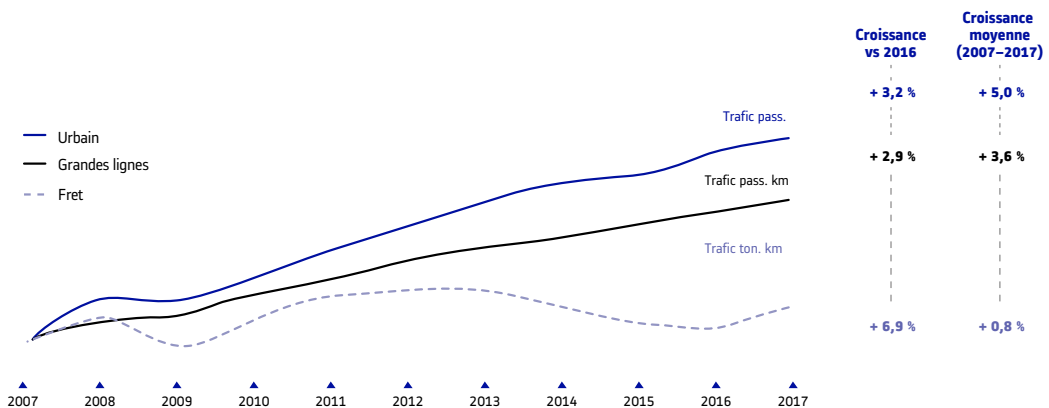
Depuis 2008, l'économie mondiale a connu des turbulences qui ont freiné la croissance et accru les déficits publics. Malgré cela, la croissance du produit intérieur brut (PIB) réel mondial devrait rester positive : selon les prévisions, cette croissance devrait se situer autour de + 3,6 % par an sur la période 2018-2024.

Elle est tirée par des régions émergentes comme la Chine, l'Inde et l'Asie du Sud-Est (entre + 6 % et + 8 % par an) ainsi que par le Moyen-Orient/Afrique (entre + 3 % et + 4 % par an) tandis que les régions développées comme l'Union européenne ou les États-Unis devraient croître à un rythme plus modéré de l'ordre de 2 % par an (source : FMI 2019).

Le transport ferroviaire de passagers n'a pas été significativement touché par la dernière récession économique. Ces dernières années, le trafic mondial de passagers sur les lignes urbaines et sur les grandes lignes a régulièrement progressé avec respectivement une croissance moyenne de 5,2 % et 3,7 % entre 2007 et 2016. 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 décroissance de 2,6 % en 2016, puis une croissance de + 6,9 % en 2017.

ÉVOLUTION DU TRAFIC MONDIAL DE 2007 À 2017 ⁽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.

Source : Alstom et UIC.

Financements publics

Malgré des contraintes budgétaires à court terme, les gouvernements des pays matures et des pays émergents gardent la volonté d'investir dans les transports publics pour faciliter le développement économique de leurs pays. À cet égard, l'industrie ferroviaire demeure stratégique et fait l'objet de programmes d'investissements partout dans le monde :

- L'Union européenne finance un montant de € 2 milliards pour des projets de développement des transports en Croatie d'ici à 2030, incluant l'achat de nouveaux trains électriques et la modernisation de tramways (source : Gouvernement de la République de Croatie – juillet 2017).
- Au Royaume-Uni, le financement public était de £ 3,8 milliards en 2017/18, en croissance de 0,8 % depuis 2016/17.

- En 2017, en Allemagne plus de € 12 milliards ont été investis dans les réseaux existants ou nouveaux d'infrastructure par des financements externes.
- 200 km de nouvelles lignes de métro et 68 stations de métro ouvriront d'ici 2030 pour investissement global de € 35 milliards pour le Grand Paris en France.
- La SNCB belge a approuvé un plan d'investissement de € 3 milliards pour la période 2018-2022, dont 66 % axés sur l'acquisition et la rénovation de matériel roulant (source : SNCB – octobre 2017).
- Le gouvernement polonais continue l'implémentation d'un programme ferroviaire de € 15 milliards financés à 60 % par l'Union européenne, visant à la modernisation de 9 000 kilomètres de voie (source : *Industry Europe* – août 2018).

1 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Caractéristiques du secteur d'activité

- En Italie, l'agence interdépartementale pour la planification économique a autorisé environ € 5 milliards pour la réalisation de travaux ferroviaires grande vitesse et a approuvé € 5,5 milliards supplémentaires pour le programme pour la logistique et les infrastructures de transport du ministère des Transports (source : *Milano Finanza* – janvier 2018).
- 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 – octobre 2013).
- En 2019, la Chine planifie l'extension de son réseau ferré de 6 800 kilomètres, incluant plus de 3 200 kilomètres de ferroviaire à grande vitesse. En 2018, la Chine a investi plus de € 117 milliards dans son infrastructure ferroviaire (source : *Railway Technology* – janvier 2019).

Au-delà des financements publics, une étude conduite par le cabinet Roland Berger démontre que les investissements privés pour l'achat de trains en Europe prennent désormais une part importante : « Au Royaume-Uni, 63 % du matériel roulant est financé par des investisseurs privés (...). Cette tendance prévaut en Europe et en particulier en Europe de l'Ouest où les investissements privés représentent 22 % de la totalité des investissements (...) comparé à 13 % en 2011-2013 ».

Transformation digitale

Grâce à une large utilisation des smartphones et à la transformation digitale, les passagers sont de plus en plus connectés. Communiquer n'a jamais été aussi facile. De nouveaux besoins apparaissent : connectivité, bien-être, information trafic en temps réel, solutions porte-à-porte, recherche de l'optimisation de la mobilité individuelle, ponctualité, confort et une sécurité garantie. Les voyageurs souhaitent de plus en plus utiliser leur temps de voyage pour accomplir d'autres tâches, jouer, acheter, « réseauter » et travailler, le but étant de faciliter le quotidien.

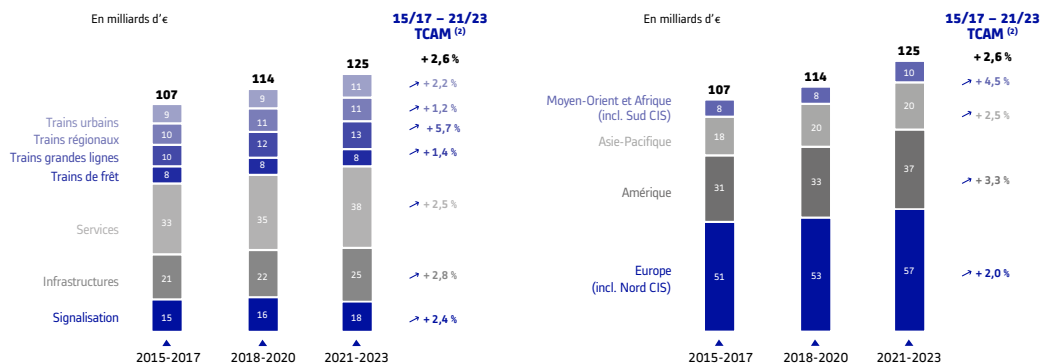
La transformation digitale implique de nombreux changements dans le paysage des transports, pas seulement pour les passagers mais aussi pour les opérateurs. Les nouvelles technologies vont permettre aux opérateurs de développer de nouveaux « *business models* » et de nouvelles méthodes de travail. Deux exemples : la mise à disposition et la transmission en temps réel des données sur l'état des trains sont un levier essentiel de l'amélioration des services de maintenance, basé sur l'utilisation de capteurs intelligents, de trains connectés et du déploiement de l'internet des objets. Au-delà du paiement sans contact grâce aux smartphones, l'intermodalité continue de prendre de l'importance. Désormais les offres de *Mobility as a Service* (MaaS) se développent utilisant les transports en commun comme colonne vertébrale d'un parcours multimodal rapide, fiable et économe en énergie. Ce nouvel élan va durablement impacter l'industrie ferroviaire et les transports publics des grandes villes et constitue déjà le pilier du développement des « *smart cities* ».

PRINCIPAUX MARCHÉS ⁽¹⁾

Évolution du marché

Selon l'UNIFE, le marché annuel mondial accessible pour la période 2018-2020 est estimé à € 114 milliards. Ce marché devrait se développer pour atteindre un montant moyen annuel de € 124 milliards sur la période 2021-2023, soit un taux de croissance moyen annuel de + 2,6 % depuis 2015-2017 (source : étude de marché UNIFE 2018).

MARCHÉ PAR PRODUIT ET RÉGION ⁽¹⁾



(1) Moyenne annuelle – Marché accessible.

(2) TCAM : Taux de croissance annuel moyen. Source : étude de marché UNIFE 2018.

Le **marché européen**, premier marché ferroviaire mondial, devrait croître de € 51 milliards à € 57 milliards par an sur la période comprise entre les années 2015-2017 et 2021-2023, soit un taux de croissance annuel moyen de + 2 %. La situation reste assez hétérogène d'un pays à l'autre. L'Allemagne avec € 10 milliards par an pendant 2015-2017 est le premier marché européen et devrait croître pour atteindre autour de € 11 milliards par an. Le marché français d'environ € 6 milliards par an, est en croissance grâce au renouvellement du train à très grande vitesse, et au programme du « Grand Paris », un projet essentiel d'amélioration

des infrastructures et du transport urbain. Au Royaume-Uni, le marché devrait représenter plus de € 6 milliards par an sur la période 2021-2023. Les investissements dans les transports régionaux devraient se poursuivre au Benelux et dans les pays scandinaves. Les pays du Sud, renouent avec la croissance après la crise financière : Après l'Espagne ces dernières années, une forte croissance est attendue au Portugal et en Grèce, avec des croissances deux à trois fois celles de la moyenne en Europe. À l'Est, la Pologne reste le premier marché avec plus de € 2 milliards par an sur la période 2015-2017. De manière plus générale, des opportunités

sur le marché des services sont attendues en raison des besoins de modernisation et maintenance des flottes et des infrastructures existantes et de l'ouverture progressive de nouveaux marchés de services. 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 de signalisation et de services.

La région Amériques représente le deuxième plus grand marché accessible, évalué à € 31 milliards par an, sur la période 2015-2017. Ce marché devrait atteindre un montant annuel de € 37 milliards sur la période 2021-2023, soit un taux de progression annuel de + 3,3 %. En Amérique du Nord, le fret est historiquement important et représente plus de € 12 milliards par an. Le segment du transport de passagers devrait être un vecteur de croissance, notamment avec le transport urbain (tramways, métros et signalisation). On devrait également assister au développement de projets de trains à grande vitesse. Moins significatif en termes de volume, le marché latino-américain a été impacté par la

crise économique. Néanmoins la demande de systèmes urbains intégrés reste bien réelle dans de nombreux pays de la région.

Le marché accessible de la zone **Asie-Pacifique** devrait atteindre € 20 milliards par an sur la période 2021-2023 après une phase de ralentissement des investissements en Chine. La croissance annuelle du marché indien devrait dépasser les 10 % entre 2015-2017 et 2018-2020 pour s'approcher des € 5 milliards, grâce à plusieurs projets de métros et des investissements dans les infrastructures de grandes lignes. D'autres pays de la région, comme le Vietnam ou les Philippines, devraient également connaître une croissance significative.

Au **Moyen-Orient et en Afrique**, le marché, selon les prévisions de l'UNIFE, devrait atteindre un montant annuel d'environ € 10 milliards par an sur la période 2021-2023, l'Arabie Saoudite étant un vecteur de croissance important s'approchant de € 1,5 milliard par an, grâce à de grands projets de métro. Certaines des économies de la région sont cependant sujettes à la volatilité des prix du pétrole. Cette croissance devrait être également alimentée par des projets de transports de passagers et la poursuite des investissements en Turquie et en Afrique du Sud.

POSITION CONCURRENTIELLE

Fort de sa longue expérience, Alstom propose une large gamme de produits, services et solutions ferroviaires fabriqués et commercialisés 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 intégrés. Alstom a en outre renforcé son implantation internationale au travers de partenariats et de sociétés communes, notamment en 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 son marché domestique et concentre son développement sur le domaine de l'automatisation et de la signalisation. Par ailleurs, Hitachi s'affirme aujourd'hui comme un acteur global suite au rachat d'Ansaldo Breda en 2015 et l'acquisition d'Ansaldo STS début 2019.

Le fabricant de trains chinois CRRC profite du développement de son marché domestique et affiche également des ambitions importantes à l'international supportées par le gouvernement chinois (*i.e. Belt and Road Initiative – BRI*).

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

Alstom estime se positionner premier sur le segment accessible du transport de passagers en Amérique du Nord et Amérique du Sud et parmi les trois premiers en Asie-Pacifique, Moyen-Orient-Afrique et en Europe (sources : Alstom, commandes enregistrées sur les trois dernières années et UNIFE, marché accessible).

Alstom a récemment révélé son concept de bus électrique (Aptis™) et son architecture innovante. Le marché des bus électriques est un jeune marché en pleine expansion. Les fabricants historiques sont d'Asie et d'Europe tels que BYD, Yutong, CNH Industrial, Solaris, Irizar, AD and VDL.

STRATÉGIE

Le marché ferroviaire, soutenu par une urbanisation continue et un intérêt grandissant pour les questions environnementales, 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. 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 a engendré environ € 300 millions d'investissements de transformation supplémentaires sur trois ans.

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 matériels roulants, 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 trains grande ligne et urbain tout comme les dernières innovations

dans les domaines des systèmes, de la signalisation et des services. Alstom a l'intention de tirer pleinement avantage de la digitalisation (maintenance prédictive par exemple). 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'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 par an (coût estimatif) en s'appuyant sur trois leviers principaux : volume, *design to cost* et approvisionnement mondial. 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 a également été 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, par exemple, l'objectif d'avoir 25 % de femmes à des postes de direction d'ici 2020.

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 (matériels roulants, composants, systèmes, services et signalisation), en Europe, au Moyen-Orient et 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.

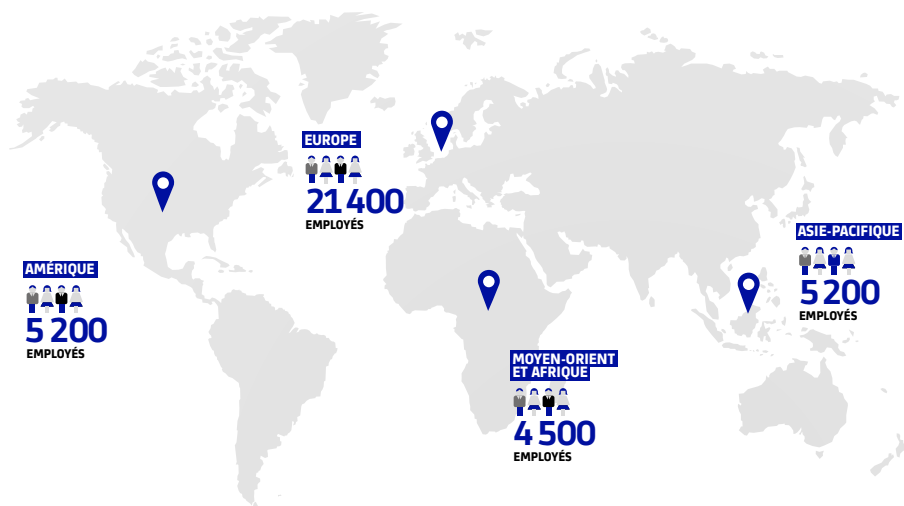


DANS LE MONDE

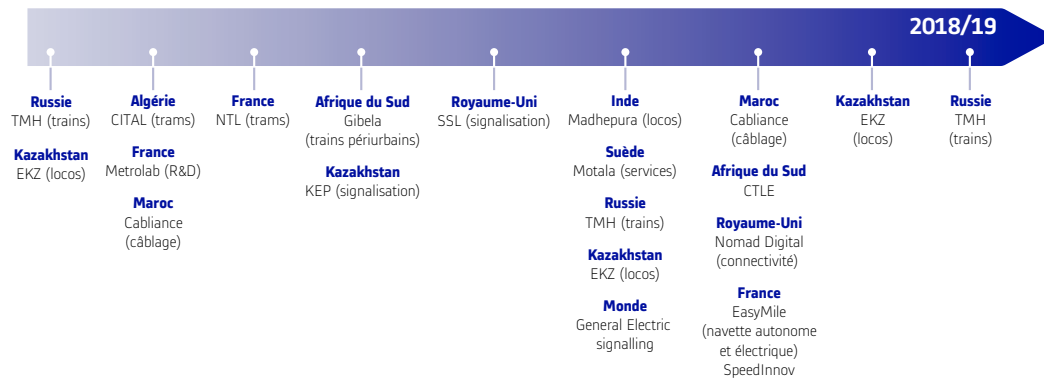


36 300

EMPLOYÉS



ACQUISITIONS ET PARTENARIATS STRATÉGIQUES



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 bus 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 matériels roulants, solutions de signalisation, systèmes intégrés (incluant les infrastructures) et services.

MATÉRIELS ROULANTS

Route

Né de la collaboration entre Alstom et NTL, Aptis™ est une nouvelle solution de mobilité 100 % électrique bénéficiant des avantages du tramway dans un bus. Conçu pour garantir aux villes un système de transport propre et performant, Aptis™ propose une nouvelle expérience passager avec son plancher bas intégral et 20 % de surface vitrée en plus.

En octobre 2017, Aptis™ a reçu le prix Innovation lors du salon Busworld à Courtrai, en Belgique.

En mars 2019, Alstom a obtenu sa toute première commande pour 12 Apts de la part de la Compagnie des Transports Strasbourgeois (CTS).

Tramways

S'appuyant sur 20 années d'expérience et plus de 2 000 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 la dernière évolution de la gamme. Le premier Citadis X05™ a été livré en août 2017 à l'opérateur Transport for New South Wales (TfNSW) à Sydney (Australie), dans le cadre du projet de métro léger CBD and South East Light Rail. Des contrats pour le Citadis X05™ ont été signés cette année notamment en Grèce et en Allemagne.

La modularité de la gamme Citadis™ permet d'offrir à ses clients de multiples configurations. Sa longueur varie de 24 à 44 mètres 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 caténares d'Alstom.

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 été livré pour la première fois en 2017 à la ville d'Ottawa (Canada) et entrera en service en 2019. Entre-temps, Alstom s'est vu décerner une commande ferme portant sur la fourniture de 55 véhicules légers sur rail Citadis Spirit™ pour la région du Grand Toronto et de Hamilton (GTHA) par Metrolinx, une agence du gouvernement de l'Ontario.

Métros

Avec plus de 5 500 voitures vendues à plus de 25 villes 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 plus de 70 000 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. La Société du Grand Paris, en accord avec Île-de-France Mobilités, a désigné le constructeur ferroviaire Alstom pour la réalisation du marché d'étude et de fourniture du matériel roulant pour les lignes 15, 16 et 17 du métro du Grand Paris Express.

Pour répondre aux besoins et contraintes spécifiques de ses clients, Alstom développe aussi des métros sur-mesure, comme le métro de Lyon (France). Métro sur pneus de dernière génération, les nouvelles rames bénéficieront des dernières avancées technologiques afin d'augmenter la disponibilité, l'accessibilité et l'information voyageurs et de faciliter la maintenance. Alstom a également fourni des métros spécifiquement conçus pour d'autres réseaux de référence tels que New York (États-Unis) ou Londres (Royaume-Uni).

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 7 000 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. X'Trapolis™ Mega commandé par PRASA, Passenger Rail Agency of South Africa, 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. Dernier-né de la gamme et déjà commandé par le STIF, X'Trapolis Cityduplex™ garantira les plus hauts niveaux de disponibilité, de fiabilité et de sécurité. Chaque rame pourra transporter jusqu'à 1 860 passagers en version 130 m et plusieurs innovations permettront de réduire de 25 % la consommation d'énergie par rapport aux générations précédentes de matériels.

Avec 30 ans d'expérience et plus de 2 900 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. 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).

Le nouveau Coradia Stream™ est un succès avec notamment les contrats pour la fourniture de 79 trains Intercity à l'opérateur ferroviaire national des Pays-Bas et 150 nouveaux trains régionaux en Italie.

Dans ce contexte de volonté de réduire significativement les émissions de CO₂, Alstom a lancé en 2016 Coradia iLint™, un train zéro émission alimenté par des piles à combustible destiné aux lignes non électrifiées. Il peut circuler à 140 km/h, avec une autonomie par plein de près de 1 000 km, et accueillir jusqu'à 300 passagers. En novembre 2017, Alstom a signé un premier contrat avec LNVG en Allemagne pour 14 trains. Les premiers trains sont entrés en service commercial en Basse-Saxe en septembre 2018.

Trains à grande vitesse et à très grande vitesse

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™ – Avelia™ Pendolino™, Avelia™ Euroduplex™ et Avelia™ AGV™ – représentent le meilleur de ses 35 ans d'expertise, avec plus de 1 100 trains en service dans le monde.

Les trains à grande vitesse Avelia™ 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, Avelia™ 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™, 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 Avelia™ Pendolino™ et leur maintenance pendant 20 ans. NTV a exercé en septembre 2016 deux options de ce contrat portant sur l'achat de quatre trains supplémentaires Avelia™ Pendolino™ et les services de maintenance associés.

Avelia™ 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 au Maroc, Avelia™ 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.

Avelia™ Horizon™ offre par rapport à son prédécesseur une capacité supplémentaire de 20 %, un confort élevé et minimise le coût global de possession grâce à une architecture optimisée basée sur une voiture compacte et de nouvelles rames articulées à deux niveaux. En juillet 2018, le Conseil d'Administration de SNCF Mobilités a approuvé une commande ferme de 100 trains grande vitesse de nouvelle génération Avelia™ Horizon™.

L'Avelia™ 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 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.

La gamme grande vitesse Avelia™ s'enrichit d'un modèle de dernière génération : Avelia Liberty™. Concentré de technologies éprouvées, il allie flexibilité, confort, accessibilité et coût d'exploitation réduit. Amtrak a déjà commandé 28 nouveaux trains à grande vitesse, qui circuleront sur le Couloir nord-est (CNE) entre Boston et Washington D.C.

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 3 000 exemplaires vendus dans le monde, les locomotives Prima™ apportent depuis plus de 25 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.

Seul ou en partenariat, Alstom développe deux locomotives électriques, Prima T6™ et Prima T8™, pour les opérations de fret lourd garantissant de faibles coûts de maintenance et des performances opérationnelles élevées dans des conditions extrêmes. Parallèlement, la locomotive Prima M4™ possède une plateforme flexible avec une architecture modulaire pour satisfaire les besoins de chaque opérateur : fret (vitesse maximale de 120 à 140 km/h), passager (vitesse maximale de 200 km/h) et mixte.

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 servent aux solutions internes de trains et sont directement commercialisés aux autres fabricants de trains.

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 trains 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. Alstom a déjà vendu 124 sous-stations Hesop™.

Alstom est également pionnier des solutions de tramway sans caténaies avec APS™, un système d'alimentation électrique au sol via un troisième rail segmenté. Et pour enrichir son offre sans caténaies, 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. Alstom a mis en service pour la première fois son tramway nouvelle génération Citadis X05 et son système de recharge innovant SRS, en juin 2018 sur le tronçon Cadam-Magnan de la nouvelle ligne 2 du tramway de la Métropole Nice Côte d'Azur.

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 d'environ 13 000 voitures dans près de 100 dépôts dans 30 pays. Les contrats de maintenance disposent d'une durée de 15 ans en moyenne. 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).

Alstom est à la pointe de l'évolution des services ferroviaires avec des outils tels que HealthHub™, une offre de maintenance prédictive. HealthHub™ est un outil intégré d'aide à la décision fournissant un aperçu plus profond des trains ainsi que des infrastructures du réseau ferroviaire. Les opérateurs ou les gestionnaires des infrastructures sont

Solutions intégrées

Alstom associe par ailleurs tous les savoir-faire d'un fabricant multispécialisé 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.

Avec plus de dix projets de systèmes intégrés en cours de réalisation dans le monde, Alstom confirme sa position de leader mondial au service du développement de solutions urbaines. Alstom bénéficie de solides références dans ce domaine, parmi lesquelles les 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 billetterie 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 récemment à Dubaï (Émirats Arabes Unis). Axonis™ est un système de métro léger facile à intégrer dans un environnement urbain. Basé sur une infrastructure standard non-propretaire, 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 et le coût global de possession.

instantanément informés de tout dysfonctionnement majeur, pendant que les équipes de maintenance peuvent se préparer et anticiper toutes commandes de pièces détachées. Nativement compatible avec les services innovant de contrôle d'Alstom comme TrainTracer™, TrainScanner™, TrackTracer™ ou CatenaryTracer™, il peut également être intégré à un environnement tiers.

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 20 ans) et des systèmes, mais aussi d'améliorer les performances, notamment en termes de réduction de la 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 d'un million de 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 six « 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.

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.

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 et sur plus de 2 350 trains en pleine exploitation commerciale, représentant plus de 160 types de trains différents.

Assistance technique

L'assistance technique englobe la formation des personnels par plus de 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 1 700 tramways. 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.

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 coentreprise 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 2 000 km de lignes de métro en ont été équipées par Alstom à ce jour.

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 %), aux économies d'énergie (- 30 %) et permet une capacité additionnelle de 30 % de la ligne.

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.

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.

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 100 centres de contrôle installés à travers le monde, Alstom fait

partie de 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™

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 Iconis™ (*freight and mining*) 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, Iconis™ (*freight and mining*) 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. Iconis™ (*freight and mining*) 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. Iconis™ (*freight and mining*) détecte les conflits de trafic potentiels et offre aux opérateurs des options de résolution minimisant les retards. Grâce à sa technologie de pointe, Iconis™ (*freight and mining*) permet de réduire les coûts d'exploitation.

Mastria™ (centre de contrôle multimodale)

En avril 2017, Alstom a lancé Mastria™, conçu pour répondre aux besoins des autorités de transport d'opérer plusieurs modes de transport de manière centralisée et coordonnée.

Mastria™ orchestre tous les modes de transport du rail à la route (métro, train, tramway, suburbain, bus, taxi). Cette solution innovante permet une coordination et une collaboration entre les différents agents de chaque mode de transport.

Mastria™ utilise l'analyse avancée de données et des algorithmes pour prédire et anticiper l'impact sur le trafic et ainsi optimiser le plan de voyage.

Mastria™ gère les incidents sur tout le réseau de transport public (plan de voyage, ajustement de la capacité). La coordination des différents acteurs inclut les casernes de pompiers, la sécurité et la maintenance via des appareils mobiles.

Mastria™ génère des informations de grande qualité accessibles via des plateformes de données ouvertes pour des services à la demande comme le covoiturage, des vélos en libre-service, des services de parking. Toutes les informations sont fournies en temps réel par tous les modes de transport.

(1) *Automatic Train Protection*.

Optimet

En avril 2017, Alstom a lancé Optimet, une expérience passager innovante, permettant au réseau de connaître la fréquentation de chaque station à tout moment et de superviser les fluctuations pour satisfaire la demande des passagers de la manière la plus efficace possible.

Optimet *real-time train occupancy* influence la répartition des passagers sur la plateforme et dans la station dans son ensemble et fournit une manière de contrôler les temps d'échange tout en améliorant le confort des passagers. Lorsque le train est à quai en station, des capteurs calculent le nombre de personnes qui monte et descend et recalculent le degré d'occupation pour chaque zone du train. Lorsque les portes se ferment, ces données sont traitées, interprétées et envoyées à la prochaine station pour être affichées.

Optimet *dwell-time optimiser* offre un système d'analyse vidéo qui supervise en continu les flux passagers. Les données sont stockées pour optimiser les horaires des trains suivants ou sont envoyées à l'ATS pour une utilisation en temps réel. L'opérateur bénéficie d'une vision précise du volume de passagers sur la plateforme, les temps d'échange et les situations d'encombrement.

Optimet *passenger demand-based regulation* régule le temps d'ouverture des portes et modifie la durée des déplacements entre les stations en lien avec le volume de passager détecté sur la plateforme. Cette solution permet de gérer les périodes de grande affluence de manière plus efficace, tout en minimisant les retards et les temps d'attente excessifs.

Optimet *e-verywhere* fournit un accès internet haut débit sans heurt à bord et en stations. Cela permet aux villes de répondre aux fortes attentes des citoyens en demande d'une connexion fluide partout et à tout moment. Il est également possible aujourd'hui d'offrir de nouvelles possibilités de mobilité en délivrant des données géolocalisées sur ce qu'il se passe dans la ville (événements culturels, spectacles, manifestations...) grâce à la solution Optimet UrbanMap.

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 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.

Alstom a fait l'acquisition de NÔMAD DIGITAL™, un leader mondial de solutions de connectivité voyageurs et flottes destinées à l'industrie ferroviaire. Parmi ses solutions figurent : le Wi-Fi pour les voyageurs, des systèmes innovants d'information des voyageurs ainsi que des portails et des plateformes de divertissement et médias embarqués.

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).

Cybersécurité des produits, solutions et services d'Alstom

Comme les autres secteurs du transport, le secteur du transport ferroviaire doit se préparer à des potentiels cybermenaces. Les opérateurs doivent également satisfaire à diverses réglementations et normes.

Conformément aux attentes des clients et aux réglementations à venir, la cybersécurité chez Alstom s'intègre tout au long du cycle de vie, afin de garantir la cyber-résilience des solutions (produits et services). Les fonctions et services de cybersécurité sont proposés à l'ensemble du portefeuille d'offre d'Alstom, du matériel roulant aux systèmes et à la signalisation.

Pour aller plus loin et plus rapidement dans la définition et la mise en œuvre de mesures de sécurité, Alstom développe des partenariats avec plusieurs acteurs du domaine de la cybersécurité. Notre objectif est de proposer des services et solutions comme l'analyse de risques, l'intégration de la sécurité dans le cycle de développement, la gestion des vulnérabilités, le scan de vulnérabilités. De ce point de vue, le partenariat avec Airbus dans le domaine de la cybersécurité des systèmes de transport en est un exemple. En avril 2017, Alstom et Airbus ont signé un accord de coopération stratégique couvrant des thèmes tels que la gouvernance, les processus de sécurité, la conception de produits sécurisés, le maintien en condition de sécurité. Alstom contribue également de manière importante au groupe de travail du CENELEC qui définit la future norme de cybersécurité ferroviaire.

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 les efforts de R&D poursuivent l'ambition de répondre aux attentes des clients et de leurs passagers en prenant en compte les impacts environnementaux. Alstom propose ainsi des solutions attractives de transport et de mobilité

à forte capacité et 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

Matériels roulants

Pour adresser de nouveaux marchés et mieux répondre aux marchés existants, la plupart des gammes de matériels roulants ont été améliorées cette année.

Aptis™

Conscient des évolutions majeures de l'e-mobilité, Alstom a développé un tout nouveau concept de mobilité 100 % électrique qui se démarque des solutions traditionnelles pour apporter aux voyageurs et aux opérateurs des avantages inédits dans le domaine : plancher plat intégral, capacité d'inscription en courbe, durée de vie plus longue et coût de possession réduit. Les premiers véhicules ont fait l'objet de démonstration dans de nombreuses villes ainsi qu'au salon Innotrans 2018 de Berlin. Ce nouveau bus bénéficie également des solutions de recharge développées par Alstom (SRS™). La production des premiers bus de série Aptis™ démarrera en 2019. Aptis™ a reçu le prix de l'Innovation lors de sa présentation au salon Busworld 2017 de Courtrai (Belgique).

Citadis™ Steel

Sur la base de la gamme Citadis™ à châssis aluminium qui a été rénovée récemment, Alstom développe une gamme à châssis acier permettant de répondre au besoin des clients déjà équipés d'une flotte de tramways à châssis acier et avec des architectures de rame spécifiques. Le produit bénéficiera de la plupart des équipements développés et éprouvés pour la gamme aluminium. Un premier contrat s'appuyant sur la gamme Citadis™ Steel a été signé en 2018 pour équiper la ville de Francfort. Comme pour la gamme aluminium, Citadis™ Steel dispose de différentes solutions d'alimentation en énergie, pantographe, alimentation par le sol en continu (APS) ou en station (SRS) complétées par un stockage d'énergie à bord.

Coradia iLint™

La pile à combustible à l'hydrogène est une technologie de pointe permettant de remplacer les moteurs traditionnels fonctionnant au diesel par des moteurs électriques. Afin de remplacer les trains fonctionnant au diesel, Alstom a développé Coradia iLint™, un train à zéro émission, doté de piles à combustible et d'un système de stockage de l'énergie. Les premiers trains ont accumulé plus de 30 000 km en 2018 en service commercial.

Pour assurer pleinement son rôle d'acteur dans ce nouveau mode de propulsion qui se dessine, Alstom est membre de plusieurs organisations regroupant les principaux industriels concernés, de la production d'hydrogène à sa distribution et son utilisation dans le domaine des transports.

Développement de la gamme Avelia™

En juillet 2018, à la suite d'un partenariat d'innovation, la SNCF a commandé à Alstom les premières rames du Avelia Horizon (« TGV du Futur »). Comme Avelia Liberty commandé par Amtrak pour circuler sur le corridor Est américain, cette commande est basée sur la gamme Avelia qui permet ainsi à Alstom et à toute la filière ferroviaire française de 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. 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 ainsi qu'un coût de maintenance très inférieur à celui des rames actuelles.

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. Des contrats récemment gagnés intègrent désormais les premiers équipements. Les applications pour des convertisseurs de traction sont lancées et devraient s'accélérer grâce aux financements européens du programme Shift2Rail. 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 en termes de réduction de bruit, de fiabilité et de coût d'entretien.

Systèmes

Infrastructure : SRS™

Dérivée de la solution APS™ déployée depuis près de 15 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 a été mis en service 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.

Infrastructure : APS™ pour la route

Cette version routière de l'APS™ a pour ambition de décarboner le transport routier longue-distance. Un premier tronçon de 2 km, développé en partenariat avec Volvo Trucks et l'opérateur Trafikverket sera développé en 2019 et permettra de démontrer la technologie en conditions réelles et en toutes saisons, en Suède. Cette technologie applicable à tout type de véhicules routiers lourds (camions, bus) laisse présager le meilleur.

Infrastructure : extension de la gamme de sous-stations réversibles Hesop™

Les sous-stations réversibles Hesop™ permettent d'optimiser l'alimentation en énergie du système ferroviaire et sa consommation électrique. Au-delà de la version 750 V/2 MW existantes déjà en service, des versions en 1 500 V ; 4 MW et 60 Hz ont été développés pour répondre aux besoins des réseaux dans le monde entier.

Conduite Autonome

Après avoir réalisé avec la RATP une première démonstration de conduite autonome de tramway à l'intérieur d'un dépôt, Alstom réalise l'industrialisation de cette solution.

Différents projets de conduite autonome sont également en cours en partenariat avec la société Easymile. Alstom est également membre du consortium lancé par la SNCF visant à opérer en conduite autonome un convoi fret.

Ces différentes initiatives contribuent à faire de Alstom un leader du marché de la conduite autonome qui s'annonce au-delà du segment des métros.

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.

StationOne™

Alstom a dévoilé lors du salon Inotrans 2018 la première plate-forme d'achat Internet B-to-B dédiée au marché ferroviaire. Cette initiative a rencontré un grand intérêt de la part des opérateurs du ferroviaire et des fournisseurs de toute taille. Elle rentre maintenant dans une phase complètement opérationnelle.

Signalisation

Grandes lignes

Alstom améliore de façon constante la gamme de ses solutions en accord avec les derniers standards européens. Après la première mondiale sur la ligne à grande vitesse Berlin-Munich (inaugurée en 2017 avec le bord ERTMS Alstom Atlas™ pour la baseline 3MR1), le développement de la toute dernière baseline ERTMS, la B3R2 est en cours et sera déployée sur plusieurs contrats déjà gagnés en Espagne, Norvège et Royaume-Uni.

Alstom développe également son investissement pour améliorer l'opération des réseaux ERTMS. Après l'intégration au sein de la solution Atlas™ des fonctionnalités du nouvel ATO (*Automatic Train Operation*) issu du domaine urbain, démontrée sur les trains *Intercity* en Chine et sur des trains de passagers en Belgique, une nouvelle démonstration a été conclue avec un opérateur néerlandais en 2018, et sera complétée plus avant avec des télécommandes à distance en 2019. Une nouvelle technologie de mesure de distance et vitesse en sécurité basée sur la navigation satellite et inertielle est également en cours d'intégration dans notre solution Atlas™ et fait l'objet d'un premier contrat en Norvège.

Urbain

Alstom continue l'amélioration de sa solution de référence Urbalis™ 400 pour maintenir sa position de leader mondial dans le domaine du métro CBTC. À ce jour, Alstom équipe plus de 103 lignes dans le monde représentant plus de 1 500 km équipés. Tous les niveaux d'autonomie possibles sont couverts avec une généralisation du mode ATO GoA4 qui représente l'automatisation complète sans conducteur.

Alstom poursuit le développement de sa solution de signalisation Urbalis Fluence. Le système est en cours de mise en œuvre dans le cadre du projet de modernisation du métro de Lille, première rénovation d'un métro sans conducteur au monde. Urbalis Fluence offre aux clients d'Alstom des performances et une résilience opérationnelle jamais atteinte par des CBTC traditionnels. Ces progrès sont rendus possibles grâce à de nombreuses innovations dans l'architecture, le fonctionnement et la conception de la solution.

Solutions digitales pour la mobilité

Confrontés aux évolutions de la mobilité, les opérateurs de transport se tournent de plus en plus vers des solutions digitales pour améliorer leurs performances financières et opérationnelles. Pour cela, Alstom a renforcé sa gamme de solutions avec des systèmes d'aide à la décision avancés, basés par exemple sur l'analyse de données ou de vidéos, et a lancé de nouvelles solutions digitales pour le rail et au-delà (Mastria, StationOne).

Alstom a développé de nouveaux éléments de technologie et de nouvelles compétences pour soutenir cette dynamique. Un nouveau réseau de compétence nommé « *Smart Data and Artificial Intelligence* » a été mis en place en octobre 2018. Son objectif est de réussir le progrès en compétence en termes de recrutement, de méthodes, de veille technologique et de partenariats. Alstom a également développé sa solution MDP (*Mobility Data Platform*), un *framework* partagé qui procure des services de gestion de données au portefeuille d'applications d'Alstom (maintenance, prédictive, optimisation de trafic, optimisation de consommation d'énergie, comptage de passagers, etc.).

Un autre exemple de solution digitale pour améliorer le futur de la mobilité est le développement, par Alstom et la SNCF en collaboration avec l'institut de recherche SystemX d'une solution de détecteurs de signaux et d'obstacles le long de la voie par des capteurs de bord. C'est une étape clé vers le train autonome.

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 capacité/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 et des procédés plus fluides de la conception à la mise en service ;
- des systèmes d'information et télécom ;
- des systèmes de contrôle et supervision.

Un axe transverse, appelé Gestion de Données, sous-tend le déploiement des sept axes précédemment cités. Toutes les initiatives autour de l'innovation proposées chez Alstom sont 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 de stimuler la production d'idées à la fois en interne et via les écosystèmes externes.

Plus de 150 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 :

- Alstom a investi € 14 millions dans EasyMile, une start-up innovante développant la navette autonome et électrique EZ10 ;
- 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 Cincinnati aux États-Unis ou encore l'UTBM en France. Cela permet à l'entreprise de développer de l'innovation ainsi que des compétences sur des domaines d'intérêt pour son développement ;
- un accord de collaboration permettant d'échanger sur un certain nombre de technologies dont les sociétés ont l'expertise a été signé avec Safran à l'occasion du Salon du Bourget 2017 ;
- un partenariat a également été mis en place avec le CEA pour bénéficier de leur expertise dans de nombreux domaines ;
- Alstom est membre de nombreux pôles de compétitivité 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 2018, plus de 500 idées ont été soumises au concours par plus de 1 500 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 2018 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 centres de contrôle ou encore le projet de train à hydrogène.

PROJET DE RAPPROCHEMENT **SIEMENS ALSTOM**

Le 17 juillet 2018, à la suite d'un accord de rapprochement entre Siemens et Alstom signé le 23 mars 2018, les actionnaires d'Alstom avaient approuvé avec une très grande majorité de plus de 95 % les résolutions relatives à la fusion proposée d'Alstom avec Siemens Mobility Business, y compris sa traction ferroviaire.

Toutefois, la Commission européenne a annoncé, le 6 février 2019, sa décision d'interdire le rapprochement entre les activités mobilité de Siemens et d'Alstom. Par conséquent, le rapprochement n'aura pas lieu.

2

RAPPORT D'ACTIVITÉ SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS ANNUELS CLOS LE 31 MARS 2019

▶ ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE FISCAL CLOS LE 31 MARS 2019 	22
Le rapprochement des activités de mobilité de Siemens et d'Alstom	22
Excellents résultats pour Alstom au cours de l'exercice fiscal 2018/19	22
Données organiques	22
Acquisitions et partenariats	23
▶ PERFORMANCE COMMERCIALE 	23
▶ CARNET DE COMMANDES 	25
▶ COMPTE DE RÉSULTAT 	26
Chiffre d'affaires	26
Recherche et développement	27
Performance opérationnelle	28
Résultat net	28
▶ CASH-FLOW LIBRE 	28
▶ TRÉSORERIE (DETTE) NETTE 	29
▶ CAPITAUX PROPRES 	29
▶ DÉFINITION D'INDICATEURS FINANCIERS NON CODIFIÉS PAR DES ORGANISMES DE NORMALISATION COMPTABLE 	30
Commandes reçues	30
Carnet de commandes	30
Ratio « commandes sur chiffre d'affaires »	30
Résultat d'exploitation ajusté	30
Cash-flow libre	31
Capitaux employés	31
Trésorerie (dette) nette	32
Données organiques	32



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

ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE FISCAL CLOS LE 31 MARS 2019

LE RAPPROCHEMENT DES ACTIVITÉS DE MOBILITÉ DE SIEMENS ET D'ALSTOM

À l'issue de la décision de rejet rendue par la Commission européenne le 6 février 2019, le projet de rapprochement d'Alstom avec les activités mobilité de Siemens Mobility, incluant sa traction ferroviaire, ne sera pas poursuivi.

EXCELLENTS RÉSULTATS POUR ALSTOM AU COURS DE L'EXERCICE FISCAL 2018/19

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs de performance du Groupe pour l'exercice fiscal 2018/19 :

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le 31 mars 2019	Exercice clos le 31 mars 2018 ^(*)	% variation mars 2019/mars 2018	
			Réel	Organique
Commandes reçues	12 107	7 183	69 %	71 %
Carnet de commandes	40 481	35 239	15 %	13 %
Chiffre d'affaires	8 072	7 346	10 %	11 %
Résultat d'exploitation ajusté	570	397	44 %	
Marge d'exploitation ajustée	7,1 %	5,4 %		
Résultat d'exploitation	408	264		
Résultat net – part du Groupe	681	365		
Cash-flow libre	153	128		
Capitaux employés	2 088	1 487		
Trésorerie / (Dettes) nette	2 325	(255)		
Capitaux propres	4 159	3 430		

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15.

DONNÉES ORGANIQUES

Les chiffres présentés ci-dessus sont ajustés afin d'éliminer l'incidence des modifications de périmètre et de la conversion en euros des comptes libellés en devises étrangères.

Le tableau ci-dessous présente la méthode de calcul des données organiques à partir des données réelles :

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le 31 mars 2019			Exercice clos le 31 mars 2018 ^(*)		
	Données réelles	Effet change	Données organiques	Données réelles	Effet change	Données organiques
Carnet de commandes	40 481	(623)	39 858	35 239	(56)	35 183
Commandes reçues	12 107	-	12 107	7 183	(83)	7 100
Chiffre d'affaires	8 072	-	8 072	7 346	(44)	7 302

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15.

Les chiffres réels de l'exercice fiscal 2017/18 (carnet de commandes, commandes reçues et chiffre d'affaires) sont retraités en considérant les taux de changes de mars 2019. Les taux de changes de mars 2019 ont été marqués par une appréciation globale de l'euro par rapport à la majorité des devises composant le portefeuille d'Alstom.

- Les commandes reçues au cours de l'exercice fiscal ont été impactées par la dépréciation du rand sud-africain (ZAR), du peso argentin (ARS), du dollar canadien (CAD) et de la couronne suédoise (SEK) face à l'euro.
- Le chiffre d'affaires a, quant à lui, été affecté par un effet de change défavorable notamment en raison des dépréciations du réal brésilien (BRL), de la roupie indienne (INR), du dollar australien (AUD) compensées par l'appréciation du dollar américain (USD) face à l'euro.

- Le carnet de commandes a été défavorablement impacté par la dépréciation du rand sud-africain (ZAR) compensée par l'appréciation du dollar américain (USD), de la roupie indienne (INR), du dollar canadien (CAD), du dirham des Émirats arabes unis (AED) et de la livre sterling (GBP) face à l'euro.

Afin de conserver un périmètre d'activité constant, les données réelles de l'exercice fiscal 2018/19 ont été ajustées de l'acquisition de Electrovoz Khurastyru Zauyty LLP (EKZ) effectuée au cours de l'année civile 2019. Toutefois, l'impact de l'acquisition de 21net et de NTL étant considérée comme négligeable pour Alstom, les données réelles ne sont pas ajustées de ce changement de périmètre.

ACQUISITIONS ET PARTENARIATS

En avril 2018, Alstom a finalisé l'acquisition complète de la société britannique 21net, spécialiste de l'internet à bord et de l'info-divertissement des passagers pour le secteur ferroviaire.

TMH et Locotech Services ont combiné leurs activités en juin 2018 par la création d'une holding, TMH Limited. À l'issue de cette opération, la participation d'Alstom a été diluée. Le Groupe a alors procédé à l'acquisition de parts complémentaires de TMH Limited auprès d'autres actionnaires pour un montant de € 115 millions (hors coûts d'acquisition) portant sa participation à 20 %. Alstom conserve une influence notable sur la nouvelle entité.

Le 2 octobre 2018, Alstom a finalisé le transfert à General Electric de toutes ses participations dans les trois alliances Énergie (Renewables, Grid et Nucléaire) et a reçu un montant total de € 2,594 milliards.

En janvier 2019, Alstom a procédé à l'acquisition des 49 % de parts restantes dans NTL Holding. Cette holding a été créée en 2012 conjointement avec Bpifrance dans le but d'acquérir le tramway sur pneus « Translohr ». Alstom détenant 100 %, la société est désormais consolidée par intégration globale. L'impact attendu de cette opération n'est pas significatif aux bornes du Groupe.

Le 22 décembre 2017, Alstom a conclu un accord avec la Kazakh National Railway Company (KTZ) pour acquérir leur part de 25 % dans la co-entreprise EKZ pour € 21 millions. Ces titres ont été présentés en actifs non-courants dans les états financiers consolidés arrêtés au 31 mars 2018 du fait de clauses suspensives non atteintes. Au 25 février 2019, toutes les conditions suspensives ont été levées et Alstom détient 75 % des parts, lui donnant le contrôle exclusif de l'entreprise kazakhe, spécialisée dans la fabrication et la maintenance de locomotives électriques en particulier destinées aux marchés de l'Union économique eurasiatique et de la CEI.

PERFORMANCE COMMERCIALE

Au cours de l'exercice fiscal 2018/19 Alstom enregistre une performance commerciale record établie à € 12,1 milliards de prises de commandes, contre € 7,2 milliards pour l'exercice fiscal 2017/18. Au cours de l'année fiscale, le Groupe a signé des commandes majeures, notamment un contrat pour la fourniture de 100 trains à très grande vitesse de nouvelle génération en France, une commande pour la fourniture d'un système de métro automatique sans conducteur et la maintenance associée au Canada, ainsi qu'un contrat de maintenance complet du système de transport en Arabie Saoudite. La performance commerciale a également été stimulée par la signature d'importants contrats de fourniture de trains régionaux ainsi que la maintenance associée en Italie.

Décomposition géographique	% variation mars 2019/mars 2018					
	Exercice clos le 31 mars 2019		Exercice clos le 31 mars 2018 (*)		Réel	Organique
Données base réelle (en millions d'€)		% contrib.		% contrib.		
Europe	7 337	60 %	3 507	48 %	109 %	110 %
Amérique	2 155	18 %	1 628	23 %	32 %	35 %
Asie/Pacifique	1 429	12 %	980	14 %	46 %	47 %
Moyen-Orient/Afrique	1 186	10 %	1 068	15 %	11 %	14 %
COMMANDES REÇUES PAR DESTINATION	12 107	100 %	7 183	100 %	69 %	71 %

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15.

Décomposition par produit	% variation mars 2019/mars 2018					
	Exercice clos le 31 mars 2019		Exercice clos le 31 mars 2018 ^(*)		Réel	Organique
Données base réelle (en millions d'€)		% contrib.		% contrib.		
Matériels roulants	6 078	50 %	3 189	45 %	91 %	92 %
Services	3 144	26 %	2 180	30 %	44 %	47 %
Systèmes	1 359	11 %	523	7 %	160 %	164 %
Signalisation	1 526	13 %	1 291	18 %	18 %	20 %
COMMANDES REÇUES PAR DESTINATION	12 107	100 %	7 183	100 %	69 %	71 %

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15.

Au cours de l'exercice fiscal 2018/19, Alstom a reçu € 7,3 milliards de commandes en Europe contre € 3,5 milliards lors de l'exercice fiscal précédent. La performance commerciale exceptionnelle de la région a été stimulée par la commande historique passée en France pour la fourniture de 100 trains nouvelle génération à très grande vitesse Avelia™ Horizon à la SNCF. Cette commande est le fruit d'un travail de collaboration entre la SNCF et Alstom dans le cadre du programme TGV du futur. Par ailleurs, la performance commerciale a été soutenue par d'importants contrats, dont la fourniture de voitures de métro aux lignes 15, 16 et 17 du Grand Paris Express ainsi que la fourniture de 32 tramways Citadis™ Dualis pour la région Île-de-France. En Italie, le Groupe a remporté plusieurs contrats importants de matériels roulants et de maintenance, dont la fourniture et la maintenance de trains régionaux Coradia™ et de cinq trains à grande vitesse Pendolino™ supplémentaires. Le Groupe a également remporté un contrat au Luxembourg pour la fourniture de trains à deux niveaux Coradia™ à grande capacité pour leur réseau national. En Allemagne, Alstom a signé plusieurs commandes emblématiques comme la commande de tramways pour fournir 38 Citadis en acier à Francfort, la fourniture de trains régionaux à hydrogène Coradia™ iLint en Basse-Saxe et de trains régionaux Coradia™ Lint en Bavière. La partie signalisation a été dynamisée par une commande en Norvège pour équiper l'ensemble du parc ferroviaire norvégien d'une solution de contrôle des trains embarquée ainsi que pour assurer l'entretien du système pendant 25 ans.

Dans la région Amérique, Alstom a enregistré € 2,2 milliards de commandes contre € 1,6 milliard lors de l'exercice fiscal précédent. La présence d'Alstom au Canada a été renforcée par la signature d'un important contrat avec le Réseau Express Métropolitain pour la fourniture

d'un système de métro léger automatique sans conducteur à Montréal, comprenant le matériel roulant et la signalisation ainsi que les services d'exploitation et de maintenance pendant 30 ans. De plus, le Groupe a signé un contrat avec la Société de transport de Montréal pour la fourniture de bogies et de moteurs ainsi que de systèmes de signalisation pour les 153 voitures supplémentaires de métro.

La région Asie/Pacifique a enregistré € 1,4 milliard de commandes au cours de l'année fiscale 2018/19, contre € 1,0 milliard enregistré au cours de l'année précédente. La performance d'Alstom a été principalement tirée par la signature d'un important contrat de matériels roulants portant sur la fourniture de 248 voitures de métro pour la ligne 3 du métro de Mumbai. En outre, le Groupe a signé une importante commande à Taïwan pour la fourniture de 19 trains Metropolis™, incluant la solution de signalisation sans conducteur Urbalis™ CBTC ⁽¹⁾ pour la ligne 7 de Taipei. De plus, Alstom s'est vu attribuer en Australie un contrat d'une durée de 15 ans pour la maintenance de 22 rames Metropolis™ de six voitures et des systèmes Urbalis™ 400 CBTC ⁽¹⁾ pour Sydney. Dans le cadre de cette commande, Alstom utilisera son outil innovant de maintenance prédictive HealthHub™.

Dans la région Moyen-Orient/Afrique, Alstom a enregistré € 1,2 milliard de commandes au cours de l'exercice fiscal 2018/19 contre € 1,1 milliard au cours de l'exercice fiscal précédent. Le Groupe a signé un contrat en Arabie Saoudite pour la maintenance complète du système de transit, y compris les trains et les installations fixes telles que les voies, la signalisation, la communication, les systèmes d'information des passagers et l'alimentation électrique. Enfin, Alstom a signé une commande au Maroc pour la fourniture de 30 locomotives électriques.

(1) Contrôle des trains basés sur la communication en réseau.

Les principales commandes reçues par Alstom au cours de l'exercice fiscal 2018/19 ont été les suivantes :

Pays	Produit	Description
Allemagne	Matériels roulants	Fourniture de 66 Coradia™ Lint en Bavière
Allemagne	Matériels roulants/Services	Fourniture de trains à hydrogène Coradia™ iLINT en Basse-Saxe et la maintenance associée
Allemagne	Matériels roulants	Fourniture de trains régionaux supplémentaires à la Deutsche Bahn
Allemagne	Matériels roulants	Fourniture de 38 tramways Citadis™ pour Francfort
Arabie saoudite	Services	Maintenance du système de transit, y compris les trains et les installations fixes
Australie	Services	Maintenance de 22 rames de six voitures Metropolis™ et système de signalisation CBTC ⁽¹⁾ Urbalis™ 400
Canada	Systèmes/Services	Fourniture de 212 voitures de métro, Urbalis™ 400 CBTC ⁽¹⁾ , un centre de contrôle et 30 ans de maintenance associée
Canada	Matériels roulants	Fourniture de bogies et de moteurs ainsi que des systèmes de contrôle de trains, de communication, d'information des voyageurs et de vidéosurveillance pour 153 voitures de métro
France	Matériels roulants	Fourniture de 100 trains à très grande vitesse Avelia™ Horizon de nouvelle génération
France	Matériels roulants	Fourniture de 173 voitures de métro aux lignes 15, 16 et 17 du Grand Paris Express
France	Matériels roulants	Commande additionnelle pour la fourniture de 32 trams-trains Citadis™ Dualis supplémentaires à la région Île-de-France
Inde	Matériels roulants	Fourniture de 248 métros pour la ligne 3 du métro de Mumbai
Italie	Matériels roulants/Services	Fourniture de trains régionaux Coradia™ aux régions Pouilles, Sicile, Lombardie et Piémont et maintenance de l'ensemble de la flotte
Italie	Matériels roulants/Services	Fourniture de cinq trains Pendolino™ supplémentaires et la maintenance associée pendant 30 ans
Luxembourg	Matériels roulants	Fourniture de 34 trains régionaux à deux niveaux Coradia™ à grande capacité
Maroc	Matériels roulants	Fournitures de 30 locomotives électriques Prima
Norvège	Signalisation	Commande de signalisation en Norvège pour équiper le parc ferroviaire norvégien d'une solution de contrôle des trains embarquée et la maintenance associée pendant une période de 25 ans
Taiwan	Systèmes	Fourniture d'un système de métro intégré pour la ligne 7 de Taipei

(1) Contrôle des trains basés sur la communication en réseau.

CARNET DE COMMANDES

Au 31 mars 2019, le carnet de commandes du Groupe a atteint un niveau record de € 40,5 milliards comparé à € 35,2 milliards l'année dernière à la même période avec la norme IFRS 15, offrant une forte visibilité sur les ventes futures. Le carnet de commandes s'est amélioré de 13 % par rapport au niveau de mars 2018, après correction des effets de changes défavorables et des effets de changements de périmètre. La bonne performance commerciale de l'exercice fiscal s'est traduite par une amélioration du carnet de commandes, principalement dans les secteurs Matériels roulants et Services. La forte exécution des contrats Systèmes dans la région Moyen-Orient/Afrique a entraîné une diminution attendue du carnet de commandes de la région. La contribution du carnet de commandes de mars 2019 au chiffre d'affaires des trois prochains exercices devrait se situer entre € 16,5 milliards et € 17,5 milliards.

Décomposition géographique

Données base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2019		Exercice clos le 31 mars 2018 ^(*)	
		% contrib.		% contrib.
Europe	18 212	45 %	14 453	41 %
Amérique	6 297	16 %	5 212	15 %
Asie/Pacifique	5 752	14 %	5 017	14 %
Moyen-Orient/Afrique	10 220	25 %	10 557	30 %
CARNET DE COMMANDES PAR DESTINATION	40 481	100 %	35 239	100 %

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15. Carnet de commandes à € 35 274 millions tel que publié dans le rapport financier semestriel au 30 septembre 2018.

Décomposition par produit

Données base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2019		Exercice clos le 31 mars 2018 (*)	
		% contrib.		% contrib.
Matériels roulants	20 672	51 %	17 971	51 %
Services	12 779	32 %	10 660	30 %
Systèmes	3 311	8 %	3 355	10 %
Signalisation	3 719	9 %	3 253	9 %
CARNET DE COMMANDES PAR DESTINATION	40 481	100 %	35 239	100 %

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15. Carnet de commandes à € 35 274 millions tel que publié dans le rapport financier semestriel au 30 septembre 2018.

COMPTE DE RÉSULTAT

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires d'Alstom de l'exercice fiscal 2018/19 a atteint € 8,1 milliards, contre € 7,3 milliards pour la même période de l'année précédente selon la norme IFRS 15. Cette performance reflète une forte croissance sur l'ensemble des régions grâce à une bonne exécution des projets. Le ratio de nouvelles commandes sur le chiffre d'affaires s'est établi à 1,5 pour la période considérée, contre 1,0 pour la même période l'an dernier.

Données base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2019		Exercice clos le 31 mars 2018 (*)		% variation mars 2019/mars 2018	
		% contrib.		% contrib.	Réel	Organique
Europe	4 061	51 %	3 749	51 %	8 %	8 %
Amérique	1 470	18 %	1 333	18 %	10 %	12 %
Asie/Pacifique	921	11 %	900	12 %	2 %	5 %
Moyen-Orient/Afrique	1 620	20 %	1 364	19 %	19 %	19 %
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION	8 072	100 %	7 346	100 %	10 %	11 %

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15.

Données base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2019		Exercice clos le 31 mars 2018 (*)		% variation mars 2019/mars 2018	
		% contrib.		% contrib.	Réel	Organique
Matériels roulants	3 448	43 %	3 150	42 %	9 %	11 %
Services	1 556	19 %	1 354	19 %	15 %	16 %
Systèmes	1 766	22 %	1 527	21 %	16 %	16 %
Signalisation	1 302	16 %	1 315	18 %	(1 %)	(1 %)
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION	8 072	100 %	7 346	100 %	10 %	11 %

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15.

En Europe, le chiffre d'affaires d'Alstom a atteint € 4,1 milliards contre € 3,7 milliards au cours de l'exercice fiscal 2018/19. Les ventes de la région ont représenté 51 % du total des ventes du Groupe, en hausse de 8 % sur une base comparable, grâce à la poursuite des livraisons de trains à grande vitesse Euroduplex™ pour la ligne Paris-Bordeaux et des trains Coradia™ en France. Les ventes ont été stimulées par l'exécution de contrats de matériels roulants pour la fourniture de trains régionaux et à grande vitesse en Italie ainsi que pour les trains régionaux en Allemagne et aux Pays-Bas qui ont généré des ventes au cours de l'exercice fiscal. Par ailleurs, l'exécution des infrastructures de voies du contrat Crossrail ainsi que la maintenance des trains Pendolino™ au Royaume-Uni ont encore contribué aux performances de la région.

En Amérique, le chiffre d'affaires d'Alstom s'est établi à € 1,5 milliard, en hausse de 12 % sur une base comparable par rapport à la même période de l'année précédente, ce qui représente 18 % du chiffre d'affaires total du Groupe. Les ventes de la région ont été principalement stimulées par l'exécution du contrat Panama ligne 2. De plus, les activités de rénovation de matériels roulants conjointement avec la montée en puissance de l'activité autour des trains à grande vitesse Amtrak aux États-Unis ont contribué à la performance de la région. De plus, les livraisons des véhicules ferroviaires légers pour Ottawa, la fourniture de bogies pour

le métro de Montréal au Canada et la livraison de voitures de métro à Lima au Pérou ont contribué à ce chiffre d'affaires.

Au cours de l'exercice fiscal 2018/19, la région Asie/Pacifique a enregistré un chiffre d'affaires de € 0,9 milliard, en hausse de 5 % sur une base comparable. Les ventes ont représenté 11 % de la performance totale du Groupe, grâce aux livraisons de trains de banlieue à Melbourne et de tramway Citadis™ X05 à Sydney en Australie. De plus l'exécution du contrat d'infrastructure du couloir dédié au fret ainsi que la livraison de locomotives électriques en Inde ont aussi contribué aux ventes dans la région.

Dans la région Moyen-Orient/Afrique, le Groupe a totalisé € 1,6 milliard de chiffre d'affaires au cours de l'exercice fiscal 2018/19 contribuant à 20 % du chiffre d'affaires total du Groupe, en hausse de 19 % sur une base comparable par rapport à la même période de l'année précédente. La performance de la région a été largement soutenue par l'exécution de grands contrats de systèmes incluant la production de voitures de métro pour le métro Dubai Route 2020 aux Émirats Arabes Unis et à Riyad en Arabie Saoudite, ainsi que la livraison du tramway Lusaïl au Qatar. En outre, le volume de ventes de la région a été soutenu par la poursuite de l'exécution des contrats de matériels roulants, notamment la production de trains X'tropolis™ pour Prasa en Afrique du Sud, les livraisons de trains Coradia™ en Algérie, Sénégal et de locomotives de fret Prima en Azerbaïdjan.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Durant l'année fiscale 2018/19, les dépenses brutes de recherche et développement ont atteint € 291 millions soit 3,6 % du chiffre d'affaires, l'accent ayant été mis sur le développement des grandes lignes à mobilité durable et les solutions de mobilité intelligente.

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le 31 mars 2019	Exercice clos le 31 mars 2018 (*)
Dépenses brutes de R&D	(380)	(345)
<i>Dépenses brutes de R&D (en % du chiffre d'affaires)</i>	4,7 %	4,7 %
Financements reçus	75	58
Dépenses nettes de R&D	(305)	(287)
Coûts de développement capitalisés au cours de la période	68	90
Dotation aux amortissements des coûts de développements capitalisés	(54)	(55)
FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT (ENREGISTRÉS DANS LE COMPTE DE RÉSULTAT)	(291)	(252)
<i>Dépenses de R&D (en % du chiffre d'affaires)</i>	3,6 %	3,4 %

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15.

Le Groupe a notamment concentré son investissement sur le développement du train du futur à très grande vitesse Avelia™. En juillet 2018, Alstom a obtenu de la SNCF une commande pour la fourniture de 100 trains Avelia™ à la SNCF.

Le Groupe a également investi dans les trains régionaux primés Coradia iLint™. Ces trains sont alimentés par une pile à combustible à hydrogène, très silencieux et sont connus pour être à zéro émission. Alstom a reçu l'approbation de son lancement commercial en Allemagne en septembre 2018. De plus, le Coradia iLint™ a démontré avec succès ses capacités opérationnelles lors d'une tournée de trois semaines en Allemagne.

En outre, le Groupe a poursuivi le développement de son véhicule léger sur rail Citadis™, la commande signée par Alstom à Francfort (Allemagne) étant une confirmation concrète de cet effort.

Aptis™, le bus 100 % électrique avec de nouveaux aménagements extérieurs et intérieurs reflétant la mobilité future, a remporté son premier succès commercial auprès de la Société des Transports de Strasbourg pour la fourniture de 12 bus Aptis™.

Alstom a également continué à investir dans le développement de ses solutions de signalisation Urbalis™ 500 et Urbalis™ 400.

En tant que fournisseur de solutions de mobilité à l'ère de la numérisation, Alstom a continué de mettre en avant sa vision de la mobilité intelligente et du transport durable sur diverses plates-formes, notamment lors du salon européen de la mobilité Innotrans 2018, du salon européen de la mobilité, au congrès mondial Smart City Expo et Expo Europa 360. Plusieurs solutions innovantes répondant à l'évolution des besoins de mobilité sont énumérées ci-dessous :

- **Mastria™**, une solution multimodale innovante qui optimise la fluidité du trafic et orchestre les itinéraires des passagers ;
- **Optimet UrbanMap™**, un système d'information dynamique en temps réel fourni aux voyageurs dans les stations de métro ;
- **Iconis Security**, une solution intégrée pour gérer les opérations de sécurité, l'information des passagers et les communications au sein du centre de contrôle, offrant une supervision efficace, réactive et transparente des installations embarquées et sur voie ;
- **Station One™**, le premier marché en ligne et une plateforme spécialisée pour l'achat et la vente de produits et services liés à la mobilité. La plateforme a été officiellement lancée en mars 2019.

PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

Au cours de l'exercice fiscal 2018/19, le résultat d'exploitation ajusté du Groupe a atteint € 570 millions correspondant à une marge d'exploitation ajustée à 7,1 % contre € 397 millions et 5,4 % au cours de l'exercice fiscal précédent. Au cours de la période, cette augmentation exceptionnelle de la performance opérationnelle d'Alstom a été induite par la croissance du chiffre d'affaires, un mix-produit stable et des gains d'efficacité dans la performance opérationnelle et les frais généraux.

Les frais généraux sont restés stables, tandis que les revenus ont considérablement augmenté par rapport à la même période de l'année dernière. Les frais de vente et d'administration ont représenté 7,0 % du chiffre d'affaires, contre 7,8 % pour la même période de l'exercice fiscal précédent. Cela a notamment contribué à la performance du résultat d'exploitation.

RÉSULTAT NET

Les coûts de restructuration se sont élevés à € (65) millions, résultant d'initiatives de rationalisation de l'empreinte et de compétitivité, notamment en Allemagne, au Brésil et au Royaume-Uni. L'amortissement des immobilisations incorporelles et les coûts d'intégration liés aux regroupements d'entreprises, tels que SSL, GE Signaling et Nomad, ont été réduits à € (15) millions. Par ailleurs, les coûts de transaction liés à l'opération Siemens-Alstom se sont élevés à € (74) millions au cours de l'exercice fiscal 2018/19. Les autres coûts reflètent principalement l'impact des procédures judiciaires compensé pour partie par des plus-values de cession d'actifs liées à la dilution TMH et à la reprise d'EKZ. Le résultat d'exploitation s'est élevé à € 408 millions, contre € 264 millions au cours de l'exercice fiscal 2018/19, grâce à une solide performance opérationnelle durant l'exercice fiscal.

Le résultat financier net du Groupe s'est réduit à € (88) millions au cours de l'exercice fiscal 2018/19 contre € (99) millions lors de l'exercice fiscal précédent. Ceci est en partie lié avec la diminution de la dette financière brute résultant du remboursement de € 371 millions d'obligations échues au cours de l'année. Un retraitement de € 6 millions a été comptabilisé en tant que composante de financement significative afin de prendre en

compte la différence temporelle entre le calendrier des encaissements d'une part et de reconnaissance de chiffre d'affaires selon l'avancement par les coûts d'autre part.

Le Groupe a enregistré une charge d'impôt de € (70) millions pour l'exercice fiscal 2018/19 correspondant à un taux d'impôt effectif de 22 %.

La quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence a atteint € 195 millions principalement en raison de la réévaluation des options de ventes des co-entreprises Énergie pendant la période. L'amélioration des performances de Transmashholding (TMH) et de Casco Signal Limited a également contribué à l'augmentation du résultat net des sociétés mises en équivalence au cours de la période.

Le résultat net des activités non poursuivies a atteint € 248 millions comprenant principalement la révision des estimations des passifs liés aux cessions d'activité.

Le résultat net (part du Groupe) s'est établi à € 681 millions au cours de l'exercice fiscal 2018/19 contre € 365 millions lors de l'exercice fiscal précédent.

CASH-FLOW LIBRE

(en millions d'€)

	Exercice clos le 31 mars 2019	Exercice clos le 31 mars 2018 (*)
Résultat d'exploitation (EBIT)	408	264
Dépréciations et amortissements	194	168
Variation de la provision pour restructuration	15	10
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(207)	(203)
R&D capitalisés	(68)	(90)
Variation du besoin en fonds de roulement	(12)	91
Frais financiers décaissés	(90)	(66)
Impôts sur les sociétés décaissés	(105)	(93)
Autres	18	47
CASH-FLOW LIBRE	153	128

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15.

Le cash-flow libre du Groupe a été positif de € 153 millions pour l'exercice fiscal 2018/19, contre € 128 millions pour l'exercice fiscal précédent. La génération de liquidité positive sur la période est notamment expliquée par un bon niveau de paiements d'acomptes reçus pour les livraisons de projets et aux premiers résultats de la deuxième phase du programme *Cash Focus*, notamment la réduction des créances clients. Les ressources du fonds de roulement ont été utilisées pour la montée en puissance des grands projets signés au cours des années précédentes, majoritairement compensées par un bon niveau de paiements perçus. Le fonds de roulement de l'an dernier comprenait d'importants paiements anticipés associés aux principales commandes signées alors que certains grands projets étaient encore en phase de conception et d'ingénierie. Les échéances de produits financiers dérivés ont en outre impacté négativement les frais financiers décaissés d'une année sur l'autre.

Au cours de la période, Alstom a investi € 207 millions en immobilisations corporelles, dont € 110 millions d'investissements stratégiques, notamment pour l'usine de Madhepura en Inde, l'usine d'Hornell concernant le projet Amtrak aux États-Unis et les installations de production de Prasa en Afrique du Sud. Ces projets stratégiques génèrent € 300 millions d'investissements supplémentaires sur trois ans. Au 31 mars 2019, ces investissements de transformation supplémentaires se chiffrent à € 269 millions dont € 110 millions ont été dépensés au cours de l'année fiscale 2018/19. En plus des € 110 millions d'investissements de transformation, Alstom a continué d'investir dans ses installations, ses outils et ses usines dans le monde entier pour répondre aux besoins du renforcement des capacités pour un budget total de € 97 millions au cours de cette année fiscale.

TRÉSORERIE (DETTE) NETTE

Au 31 mars 2019, le Groupe a enregistré un niveau de trésorerie nette de € 2 325 millions, comparé à une position d'endettement net de € 255 millions au 31 mars 2018. L'endettement net d'Alstom s'est sensiblement amélioré grâce aux cessions des trois co-entreprises Énergie à General Electric pour € 2 594 millions. De plus, le cash-flow libre généré par les activités a été compensé par les dividendes versés aux actionnaires et aux participations minoritaires pour un montant de € 84 millions et de € 114 millions d'acquisitions. Les acquisitions et cessions du Groupe

au cours de la période incluent notamment la quote-part d'Alstom dans TMH Limited pour un montant d'investissement de € 115 millions.

Au-delà de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, dont le montant a atteint € 3 432 millions au 31 mars 2019, le Groupe peut disposer d'une ligne de crédit renouvelable de € 400 millions, arrivant à échéance en juin 2022 non tirée au 31 mars 2019. Ceci s'est traduit par une position de liquidité au 31 mars 2019 de € 3 832 millions.

CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres du Groupe au 31 mars 2019 s'élèvent à € 4 159 millions (y compris les intérêts minoritaires) contre € 3 430 millions au 31 mars 2018. Cette augmentation se décompose comme suit :

- un résultat net (part du Groupe) de € 681 millions au titre de l'exercice fiscal 2018/19 ;
- la variation des hypothèses actuarielles sur les engagements de retraites à prestations définies (enregistrées en capitaux propres) pour € (49) millions après impôts ;

- les dividendes payés aux actionnaires d'Alstom pour € (78) millions ;
- les paiements en actions pour € 39 millions ;
- ajustement de la juste valeur des titres détenus par Locotech dans Transmashholding pour € 53 millions ;
- reprise de provision sur les écarts de conversion liée à la dilution de la participation dans Transmashholding et le rachat d'EKZ pour € 53 millions ;
- des écarts de conversion de € 36 millions.

DÉFINITION 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 comptable.

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.

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, d'ajustements de prix contractuels et des effets de conversion de devises étrangères.

Le carnet de commandes correspond au prix de transaction affecté aux obligations de prestation restant à remplir, selon les exigences d'informations quantitatives et qualitatives de la norme IFRS 15.

RATIO « COMMANDES SUR CHIFFRE D'AFFAIRES »

Le ratio « commandes sur chiffre d'affaires » est le ratio des commandes reçues sur le montant total des ventes réalisées sur une période spécifique.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION AJUSTÉ

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 (« aEBIT »). Cet indicateur est aussi utilisé par le marché et les concurrents directs du Groupe.

L'aEBIT correspond au résultat d'exploitation 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 dans les cas de changement de contrôle ;

- tout élément non récurrent comme des coûts encourus ou des dépréciations 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.

La marge d'exploitation ajustée correspond au résultat d'exploitation ajusté en pourcentage du chiffre d'affaires.

L'indicateur non-GAAP « Résultat d'exploitation ajusté » et l'indicateur GAAP « Résultat d'exploitation » se réconcilient de la manière suivante :

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2019	Exercice clos le 31 mars 2018 (*)
Résultat d'exploitation ajusté (aEBIT)	570	397
Marge d'exploitation ajustée	7,1 %	5,4 %
Charges de restructuration	(65)	(47)
Amortissement de l'allocation du prix d'acquisition et coûts d'intégration	(15)	(25)
Coût de la transaction Siemens	(74)	(39)
Autres et perte de valeur sur actifs	(8)	(22)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT)	408	264

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15.

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 :

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2019	Exercice clos le 31 mars 2018 (*)
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation	425	418
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles (coûts de R&D capitalisés inclus)	(275)	(293)
Produits de cession des immobilisations corporelles et incorporelles	3	3
CASH-FLOW LIBRE	153	128

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15.

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.

Le cash-flow libre positif s'est élevé à € 153 millions au cours de l'exercice fiscal 2018/19, contre € 128 millions au cours de l'exercice fiscal précédent.

CAPITAUX EMPLOYÉS

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

- Actifs : somme des écarts d'acquisition, des immobilisations incorporelles, des terrains, constructions et installations techniques, 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, coût d'obtention et de réalisation d'un contrat, des actifs sur contrats, des clients et comptes rattachés et des autres actifs opérationnels ;

- Passifs : somme des provisions courantes et non courantes, des passifs sur contrats, des fournisseurs et comptes rattachés et des autres passifs opérationnels.

Au 31 mars 2019, les capitaux employés ont atteint € 2 088 millions comparés aux € 1 487 millions à fin mars 2018. Cette évolution résulte principalement de la réévaluation des passifs liés à la cession des activités interrompues, le résultat net positif des sociétés mises en équivalence ainsi que la réévaluation du résultat de dilution de Locotech et TMH. Les investissements stratégiques réalisés au cours de l'exercice ont également permis d'augmenter les capitaux employés.

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le 31 mars 2019	Exercice clos le 31 mars 2018 (*)
Actifs non courants	4 313	3 865
moins impôts différés	(299)	(305)
moins actifs non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière	(201)	(213)
moins actifs de couverture des engagements de retraite	-	-
Capitaux employés – actifs non courants (A)	3 813	3 347
Actifs courants	9 090	6 991
moins trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 432)	(1 231)
moins autres actifs financiers courants	(10)	(8)
Capitaux employés – actifs courants (B)	5 648	5 752
Passifs courants	8 059	7 625
moins dettes financières courantes	(1 032)	(543)
plus provisions non courantes	346	530
Capitaux employés – passifs (C)	7 373	7 612
CAPITAUX EMPLOYÉS (A)+(B)-(C)	2 088	1 487

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15.

TRÉSORERIE (DETTE) NETTE

La trésorerie nette est définie comme la somme de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des 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.

Au 31 mars 2019, le Groupe a enregistré un niveau de trésorerie de € 2 325 millions, comparé à une position d'endettement net de € 255 millions au 31 mars 2018.

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le 31 mars 2019	Exercice clos le 31 mars 2018
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 432	1 231
Autres actifs financiers courants	10	8
Actifs financiers non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière	201	213
moins :		
Dettes financières courantes	1 032	543
Dettes financières non-courantes	286	1 164
TRÉSORERIE NETTE/(ENDETTEMENT NET) EN FIN DE PÉRIODE	2 325	(255)

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.

3 INFORMATION FINANCIÈRE

▶ ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 	34
Compte de résultat consolidé	34
État du résultat global consolidé	35
Bilan consolidé	36
Tableau des flux de trésorerie consolidés	37
État des variations des capitaux propres consolidés	39
Notes annexes aux comptes consolidés	40
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	105
▶ COMPTES ANNUELS 	109
Compte de résultat	109
Bilan	110
Notes annexes aux comptes annuels	111
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	123
▶ AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES RELATIVES À ALSTOM SA	126



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 2019

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'€)</i>	Note	Exercice clos le	
		31 mars 2019	31 mars 2018 (*)
Chiffres d'affaires	(3)	8 072	7 346
Coût des ventes		(6 641)	(6 127)
Frais de recherche et développement	(4)	(291)	(252)
Frais commerciaux	(5)	(214)	(211)
Frais administratifs	(5)	(355)	(359)
Autres produits/(charges)	(6)	(163)	(133)
Résultat d'exploitation		408	264
Produits financiers	(7)	3	10
Charges financières	(7)	(91)	(109)
Résultat avant impôts		320	165
Impôt sur les bénéfices	(8)	(70)	(59)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence	(13)	195	216
Résultat net des activités poursuivies		445	322
Résultat net des activités non poursuivies	(9)	248	52
RÉSULTAT NET		693	374
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère		681	365
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		12	9
Résultat net des activités poursuivies attribuable :			
• aux propriétaires de la société mère		433	313
• aux participations ne donnant pas le contrôle		12	9
Résultat net des activités non poursuivies attribuable :			
• aux propriétaires de la société mère		248	52
• aux participations ne donnant pas le contrôle		-	-
RÉSULTAT NET PAR ACTION (en €)			
• Résultat de base	(10)	3,05	1,65
• Résultat dilué	(10)	3,03	1,64

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'€)	Note	Exercice clos le	
		31 mars 2019	31 mars 2018 (*)
Résultat net de la période		693	374
Réévaluation des engagements de retraites à prestations définies	(29)	(50)	62
Instruments de capitaux propres à la JV par OCI	(13)/(14)	55	-
Impôt sur les éléments non recyclables	(8)	5	(8)
Éléments non recyclables en résultat		10	54
<i>dont sociétés mises en équivalence</i>	(13)	54	-
Gains (pertes) sur instruments financiers de couverture		-	5
Réserve des coûts de couverture		(8)	12
Écarts de conversion	(23)	33	(214)
Impôt sur les éléments recyclables	(8)	2	-
Éléments recyclables en résultat		27	(197)
<i>dont sociétés mises en équivalence</i>	(13)	(1)	(41)
RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ		730	231
Attribuable :			
• aux propriétaires de la société mère		718	226
• aux participations ne donnant pas le contrôle		12	5
Résultat global consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère et provenant des :			
• Activités poursuivies		469	174
• Activités non poursuivies		249	52
Résultat global consolidé attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle et provenant des :			
• Activités poursuivies		12	5
• Activités non poursuivies		-	-

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

BILAN CONSOLIDÉ

Actif

<i>(en millions d'€)</i>	Note	Au 31 mars 2019	Au 31 mars 2018 (*)
Écarts d'acquisition	(11)	1 574	1 422
Immobilisations incorporelles	(11)	470	416
Immobilisations corporelles	(12)	953	854
Participations dans les coentreprises et entreprises associées	(13)	711	533
Autres titres de participation	(14)	64	58
Autres actifs non courants	(15)	242	277
Impôts différés	(8)	299	305
Total des actifs non courants		4 313	3 865
Stocks et en-cours	(17)	1 533	1 440
Actifs sur contrat	(18)	1 448	1 212
Clients et comptes rattachés	(19)	1 661	1 772
Autres actifs opérationnels courants	(20)	1 006	1 328
Autres actifs financiers courants	(25)	10	8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(26)	3 432	1 231
Total des actifs courants		9 090	6 991
Actifs destinés à la vente	(13)	7	2 390
TOTAL DE L'ACTIF		13 410	13 246

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

Capitaux propres et passif

<i>(en millions d'€)</i>	Note	Au 31 mars 2019	Au 31 mars 2018 (*)
Capitaux propres – attribuables aux propriétaires de la société mère	(23)	4 091	3 376
Capitaux propres – attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		68	54
Total des capitaux propres		4 159	3 430
Provisions non courantes	(22)	346	530
Provisions pour engagements de retraite et avantages assimilés	(29)	533	468
Emprunts non courants	(27)	89	952
Dettes non courantes sur contrats de location-financement	(27)	197	212
Impôts différés	(8)	21	22
Total des passifs non courants		1 186	2 184
Provisions courantes	(22)	847	826
Emprunts courants	(27)	1 013	525
Dettes courantes sur contrats de location-financement	(27)	19	18
Passifs sur contrat	(18)	3 001	3 157
Fournisseurs et comptes rattachés	(16)	1 751	1 346
Autres passifs opérationnels courants	(21)	1 428	1 753
Total des passifs courants		8 059	7 625
Passifs liés à des actifs destinés à la vente		6	7
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		13 410	13 246

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'€)	Note	Exercice clos le	
		31 mars 2019	31 mars 2018 ⁽¹⁾
Résultat net		693	374
Dotation aux amortissements et dépréciations	(11)/(12)	195	171
Charge relative aux paiements fondés sur des actions	(31)	20	18
Coût de l'endettement financier net et coût net des couvertures de change, net des intérêts financiers reçus et payés (a), et autres variations de provisions		(14)	17
Ajustement des flux relatifs aux engagements de retraite et avantages assimilés		11	19
Plus/moins-values sur cessions d'actifs ⁽²⁾		(57)	2
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence (nette des dividendes reçus)	(13)	(143)	(198)
Charge d'impôt différé inscrite au compte de résultat	(8)	10	(65)
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation – hors variation du besoin en fonds de roulement		715	338
Variation du besoin en fonds de roulement liée à l'exploitation (b)	(16)	(290)	80
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation		425	418
<i>Dont flux opérationnels liés aux activités non poursuivies</i>	(9)	-	-
Produits de cession des immobilisations corporelles et incorporelles		3	3
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles (coûts de R&D capitalisés inclus)		(275)	(293)
Augmentation/(diminution) des autres actifs non courants	(15)	10	21
Acquisition d'activités après déduction de la trésorerie acquise ⁽³⁾		(114)	(4)
Cession d'activités après déduction de la trésorerie cédée	(9)	2 576	(80)
Variation nette de la trésorerie liée aux investissements		2 200	(353)
<i>Dont flux d'investissements liés aux activités non poursuivies</i>	(9)	(16)	(82)
Augmentation/(réduction) de capital y compris celles souscrites par les participations ne donnant pas le contrôle		19	47
Dividendes versés y compris versements aux participations ne donnant pas le contrôle		(84)	(60)
Remboursements d'emprunts obligataires	(27)	(371)	(272)
Variation nette des emprunts courants et non courants	(27)	(8)	7
Variation nette des dettes sur contrats de location-financement	(27)	(17)	(27)
Variation nette des autres actifs et passifs financiers courants	(27)	3	-
Variation nette de la trésorerie liée au financement		(458)	(305)
<i>Dont flux de financement liés aux activités non poursuivies</i>	(9)	-	-
(DIMINUTION)/AUGMENTATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		2 167	(240)
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période		1 231	1 563
Incidence des variations de taux de conversion		37	(92)
Transfert vers actifs destinés à la vente		(3)	-
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN DE PÉRIODE	(26)	3 432	1 231
(a) Net des intérêts reçus et payés		(62)	(66)
(b) Impôts payés		(105)	(93)

(1) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

(2) Incluant principalement l'impact du changement de méthode de consolidation d'EKZ pour € 33 millions et le profit de dilution de TMH pour € 25 millions (voir Note 6).

(3) Dont € 115 millions relatifs au prix d'acquisition de TMH (voir Note 13).

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2019	31 mars 2018 ⁽¹⁾
Analyse de la variation de la trésorerie nette / (endettement net) ⁽²⁾		
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	2 167	(240)
Variation nette des autres actifs et passifs financiers courants	(3)	-
Variation nette des obligations	371	272
Variation nette des emprunts courants et non courants	8	(7)
Variation nette des dettes sur contrats de location-financement	17	27
Transfert vers actifs disponibles à la vente	-	-
Dettes nettes des entités acquises/cédées à leur date d'acquisition/cession et autres variations	20	(99)
Diminution / (Augmentation) de l'endettement net	2 580	(47)
Trésorerie nette / (Endettement net) en début de période	(255)	(208)
TRÉSORERIE NETTE/(ENDETTEMENT NET) EN FIN DE PÉRIODE	2 325	(255)

(1) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

(2) 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 15), déduction faite de la dette financière (voir Note 27).

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	Capital	Primes d'émission	Réserves	Écarts actuariels	Couverture des flux de trésorerie	Réserve de conversion	Capitaux propres – attribuables aux propriétaires de la société mère	Capitaux propres – attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Au 31 mars 2017 (publié)	219 711 830	1 538	890	1 906	(322)	1	(352)	3 661	52	3 713
Retraitement IFRS 9 & 15	-	-	-	(531)	-	-	20	(511)	(7)	(518)
Au 31 mars 2017 (retraité)	219 711 830	1 538	890	1 375	(322)	1	(332)	3 150	45	3 195
Variation des autres éléments du résultat global	-	-	-	11	59	6	(215)	(139)	(4)	(143)
Résultat net de la période	-	-	-	365	-	-	-	365	9	374
Total du résultat global	-	-	-	376	59	6	(215)	226	5	231
Variation d'intérêts et autres	-	-	-	2	-	-	(2)	-	11	11
Dividendes	-	-	-	(55)	-	-	-	(55)	(7)	(62)
Augmentation de capital dans le cadre des plans de motivation et de fidélisation sur le long terme	1 020 164	7	-	(7)	-	-	-	-	-	-
Paiements fondés sur des actions acquittés en instruments de capitaux propres	1 478 477	10	27	18	-	-	-	55	-	55
Au 31 mars 2018 ⁽¹⁾	222 210 471	1 555	917	1 709	(263)	7	(549)	3 376	54	3 430
Variation des autres éléments du résultat global	-	-	-	49	(48)	-	36	37	-	37
Résultat net de la période	-	-	-	681	-	-	-	681	12	693
Total du résultat global	-	-	-	730	(48)	-	36	718	12	730
Variation d'intérêts et autres ⁽²⁾	-	-	-	(10)	-	(7)	53	36	6	42
Dividendes	-	-	-	(78)	-	-	-	(78)	(4)	(82)
Augmentation de capital dans le cadre des plans de motivation et de fidélisation sur le long terme	638 610	5	-	(5)	-	-	-	-	-	-
Paiements fondés sur des actions acquittés en instruments de capitaux propres et autres	723 232	5	14	20	-	-	-	39	-	39
AU 31 MARS 2019	223 572 313	1 565	931	2 366	(311)	-	(460)	4 091	68	4 159

(1) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

(2) Dans le cadre de l'opération de rapprochement entre TMH et Locotech, les réserves de conversion ont été recyclées au compte de résultat pour € (61) millions (voir Note 13).

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

A. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS ET VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	41	Note 20 Autres actifs opérationnels courants	70
Note 1 Événements significatifs et changements du périmètre de consolidation	41	Note 21 Autres passifs opérationnels courants	70
B. PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX ET RECOURS À DES ESTIMATIONS	42	Note 22 Provisions	70
Note 2 Principes comptables	42	G. CAPITAUX PROPRES ET DIVIDENDES	72
C. INFORMATIONS SECTORIELLES	52	Note 23 Capitaux propres	72
Note 3 Informations sectorielles	52	Note 24 Distribution de dividendes	72
D. AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT	54	H. FINANCEMENT ET GESTION DU RISQUE FINANCIER	72
Note 4 Frais de recherche et de développement	54	Note 25 Autres actifs financiers courants	72
Note 5 Frais commerciaux et frais administratifs	54	Note 26 Trésorerie et équivalents de trésorerie	72
Note 6 Autres produits et charges	55	Note 27 Dette financière	73
Note 7 Résultat financier	55	Note 28 Instruments financiers et gestion des risques financiers	74
Note 8 Impôt sur les bénéfices	56	I. ENGAGEMENTS DE RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES LONG TERME, ET RÉMUNÉRATIONS FONDÉES SUR DES ACTIONS	83
Note 9 Résultats des activités non poursuivies	58	Note 29 Engagements de retraite et avantages assimilés	83
Note 10 Résultat par action	59	Note 30 Paiements fondés sur des actions	88
E. ACTIFS NON COURANTS	60	Note 31 Frais de personnel et effectifs	93
Note 11 Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	60	J. PASSIFS ÉVENTUELS ET CONTENTIEUX	94
Note 12 Immobilisations corporelles	62	Note 32 Passifs éventuels	95
Note 13 Participations dans les coentreprises et entreprises associées	64	Note 33 Contentieux	95
Note 14 Autres titres non consolidés	67	K. AUTRES INFORMATIONS	98
Note 15 Autres actifs non courants	67	Note 34 Engagements de location	98
F. BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	68	Note 35 Honoraires des Commissaires aux comptes	98
Note 16 Analyse du besoin en fonds de roulement	68	Note 36 Parties liées	99
Note 17 Stocks et en-cours	68	Note 37 Événements postérieurs à la clôture	99
Note 18 Actifs/(passifs) nets sur contrats	69	Note 38 Périmètre de consolidation	100
Note 19 Clients et comptes rattachés	69		

Alstom est un leader mondial de l'industrie du transport ferroviaire. Ainsi, le Groupe offre une gamme complète de solutions composée de matériels roulant, systèmes, services et de signalisation pour le transport ferroviaire passagers et fret. Il bénéficie d'un marché porteur avec des fondamentaux solides. Les principaux facteurs de marché sont l'urbanisation, les préoccupations environnementales, la croissance économique, les dépenses publiques et la transformation digitale.

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 avec ses clients et une 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 de son mix produit.

Les états financiers consolidés sont présentés en euros et ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 6 mai 2019. 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 10 juillet 2019.

A. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS ET VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE

NOTE 1 · ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS ET CHANGEMENTS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

1.1. Opération de rapprochement avec les activités Mobilités de Siemens

À l'issue de la décision de rejet rendue par la Commission européenne le 6 février 2019, le projet de rapprochement d'Alstom avec les activités mobilité de Siemens Mobility, incluant sa traction ferroviaire, ne pourra pas se poursuivre.

Les charges relatives au projet ont été portées au résultat net et présentées en Note 6.

1.2. Variation de périmètre

Les trois Alliances Énergies

Le 2 octobre 2018, Alstom a réalisé la cession à General Electric de toutes ses participations dans les trois Alliances Énergie (Renewables, Grid et Nucléaire) et a reçu un montant total de 2 594 millions d'euros (voir Note 9 et Note 13).

Electrovoz Kurastyru Zauyty LLP (EKZ)

Le 22 décembre 2017, Alstom a conclu un accord avec la Kazakh national railway company (KTZ) pour acquérir leur part de 25 % dans la co-entreprise EKZ pour € 21 millions. Ces titres ont été présentés en actifs non courants dans les états financiers consolidés arrêtés au 31 mars 2018 du fait de clauses suspensives non atteintes. Au 25 février 2019, toutes

les conditions suspensives ont été levées et Alstom détient 75 % des parts, lui donnant le contrôle exclusif de l'entreprise kazakhe, spécialisée dans la fabrication et la maintenance de locomotives électriques en particulier destinées aux marchés de l'Union Économique Eurasienne et de la CEI.

Conformément aux dispositions d'IFRS 3R, EKZ est désormais consolidée en intégration globale. La plus-value qui découle de la cession des titres s'élève à € 33 millions (voir Note 6).

La juste valeur de la contrepartie transférée au titre de l'acquisition d'EKZ a été évaluée à € 45 millions.

Conformément à l'IFRS 3R, une première évaluation, basée sur la méthode du goodwill complet, a conduit à la comptabilisation de nouveaux actifs incorporels (carnet de commandes et relations clientèles), à la ré-évaluation de passifs, ainsi qu'à la comptabilisation d'impôts différés passifs.

La valeur des actifs et passifs reconnus pourrait être ajustée dans les douze mois suivant la date d'acquisition si le Groupe obtient des informations complémentaires relatives à des faits et des circonstances qui prévalaient à la date d'acquisition (25 février 2019).

Le goodwill provisoire s'élève ainsi à € 97 millions (voir Note 11), matérialisant les opportunités pour l'activité de Matériels roulants dans la région, ainsi que les synergies attendues entre les activités d'EKZ et d'Alstom.

(en millions d'€)	25 février 2019
Total des actifs non courants	61
Total des actifs courants	36
Total de l'actif	97
Total des passifs non courants	20
Total des passifs courants	129
Total du passif	149
JUSTE VALEUR DES ACTIFS / (PASSIFS) ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	(52)
Prix d'acquisition	45
Goodwill	97

La contribution d'EKZ (en tant que société intégrée globalement) au chiffre d'affaires et au résultat net de la période n'est pas significative, compte tenu de la date de prise de contrôle au 25 février 2019.

NTL Holding

En janvier 2019, Alstom a procédé à l'acquisition des 49 % de parts restantes dans NTL Holding. Cette holding a été créée en 2012 conjointement avec Bpifrance dans le but d'acquérir le tramway sur pneus « Translorh ». Alstom détenant 100 %, la société est désormais consolidée par intégration globale. L'impact attendu de cette opération n'est pas significatif aux bornes du Groupe.

TMH Limited

TMH et Locotech Services ont combiné leurs activités en juin 2018 par la création d'une holding, TMH Limited.

À l'issue de cette opération, la participation d'Alstom a été diluée. Le Groupe a alors procédé à l'acquisition de parts complémentaires de TMH Limited auprès d'autres actionnaires pour un montant de € 115 millions (hors coûts d'acquisition) portant sa participation à 20 %. Alstom conserve une influence notable sur l'entité. La comptabilisation de l'opération, et notamment l'effet de dilution, sont présentés en Note 6 et 13.

21net

En avril 2018, Alstom a pris le contrôle à 100 % de 21net, expert dans la fourniture de solutions connectées à l'industrie ferroviaire. L'entreprise a son siège au Royaume-Uni, ainsi que des filiales en Belgique, en France, en Italie et en Inde.

L'allocation du prix d'acquisition est finalisée et génère un écart d'acquisition de € 10 millions.

B. PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX ET RECOURS À DES ESTIMATIONS

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 2019 sont présentés en millions d'euros, et 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 2019 ;
- en utilisant les mêmes principes comptables et méthodes d'évaluation qu'au 31 mars 2018, à l'exception des effets des nouvelles normes et interprétations d'application obligatoire présentées ci-après.

Le référentiel intégral des normes adoptées au sein de l'Union européenne peut être consulté à l'adresse suivante :

<http://www.efrag.org/Endorsement>

2.2. Nouvelles normes et interprétations d'applications obligatoires à compter du 1^{er} avril 2018

2.2.1. IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients »

Contexte

Le 22 septembre 2016, l'Union européenne a adopté IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients » (publiée par l'IASB le 28 mai 2014), qui remplace IAS 11 sur les « Contrats de construction » et IAS 18 « Produits des activités ordinaires pour les biens et les services », ainsi que d'autres interprétations. Cette nouvelle norme a été appliquée par Alstom à compter des exercices ouverts le 1^{er} avril 2018.

Choix de la méthode de transition

Alstom a fait le choix de la méthode rétrospective complète. De ce fait, les capitaux propres au 1^{er} avril 2017 ont été retraités. Afin de refléter les effets de l'application d'IFRS 15, les états financiers consolidés 2018/19 intègrent des comptes comparatifs retraités pour 2017/18.

Impacts finaux sur le retraitement des capitaux propres au 1^{er} avril 2017 et 31 mars 2018

Alstom a abouti aux conclusions qualitatives et quantitatives suivantes :

- L'identification des obligations de prestations n'a pas amené à des changements significatifs au regard de la pratique antérieure.

- La plupart des « contrats de construction » ainsi que des contrats de service à long terme répondent aux critères permettant la reconnaissance progressive du revenu et restent comptabilisés à l'avancement. Cependant, la méthode de mesure de l'avancement utilisée par Alstom a changé. Antérieurement, l'état d'avancement des « contrats de construction » et des contrats de service à long terme était défini par des jalons qui attestaient de l'avancement physique d'une partie des travaux ou de la réalisation des services prévus par le contrat.

Avec IFRS 15, la méthode d'avancement retenue est la méthode de l'avancement par les coûts : le revenu est reconnu pour chaque obligation de prestations sur la base du pourcentage de coûts encourus à date rapportés à l'ensemble des coûts attendus à l'achèvement du contrat.

Pour chaque contrat, selon l'avancement de l'exécution ainsi que des jalons atteints en comparaison des coûts encourus à date, ce changement de méthode induit des décalages d'une période à l'autre dans la reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge. L'analyse menée sur le portefeuille actuel de contrats a entraîné une réduction des capitaux propres à l'ouverture au 1^{er} avril 2017 de € 229 millions (€ 286 millions au 31 mars 2018).

- Par ailleurs, la nouvelle norme fournit des directives plus restrictives sur l'estimation du prix de transaction et spécialement les éléments de prix variables et les modifications de contrats. L'entité doit inclure dans le prix de transaction tout ou partie du montant de contrepartie variable estimé et/ou de modifications de contrats dans la mesure où il est hautement probable qu'aucun ajustement réduisant significativement le montant cumulé des produits des activités ordinaires comptabilisé n'interviendra lorsque l'incertitude relative à ces éléments sera dénouée ultérieurement. L'introduction de cette contrainte sur l'estimation des révisions de prix d'une part, ainsi que sur la prise en compte d'amendements aux contrats en cours de négociation d'autre part, a conduit à reconnaître ces effets sur la valeur du contrat ultérieurement, c'est-à-dire lorsqu'ils deviennent exécutoires. Cela a eu pour effet de différer du chiffre d'affaires et de la marge contribuant ainsi à réduire les capitaux propres retraités d'environ € 96 millions pour l'estimation des révisions de prix et d'environ € 193 millions pour les amendements aux contrats au 1^{er} avril 2017 (respectivement € 90 millions et € 221 millions au 31 mars 2018).

- À ce stade, aucune composante de financement significative n'a été identifiée, à l'exception d'un seul contrat, car le calendrier des encaissements d'une part et de reconnaissance de chiffre d'affaires selon l'avancement par les coûts d'autre part ne diffèrent pas substantiellement. Cela a conduit à ne faire aucun retraitement significatif sur les capitaux propres retraités à l'ouverture.

Les effets de l'application d'IFRS 15 ont résulté en une diminution cumulée des capitaux propres de € 518 millions en date de transition du 1^{er} avril 2017 et de € 597 millions au 31 mars 2018.

Ces changements ont un impact sur la reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge dans le temps et se sont traduits par une réduction des capitaux propres retraités à la date de transition ainsi qu'au 31 mars 2018. Cependant, la nouvelle norme n'affecte ni la position de trésorerie des contrats ni l'économie sous-jacente de ces derniers à l'achèvement.

Impacts finaux sur la présentation bilancielle

En sus, la mise en place d'IFRS 15 a entraîné des modifications dans la présentation du bilan.

Les modifications majeures peuvent être rationalisées comme ceci :

- En ce qui concerne les « contrats de construction » ainsi que les contrats de service à long terme, les agrégats « Contrats de construction en cours, actif » ainsi que « Contrats de construction en cours, passif » ont disparu. Les avances à la commande reçues des clients étaient présentées exclusivement dans la rubrique « Contrats de construction en cours, passif ».
 - De nouveaux agrégats nommés « Actifs sur contrats » et « Passifs sur contrats » sont publiés pour les « contrats de construction » ainsi que les contrats de service long terme en cours d'exécution et ils sont déterminés contrat par contrat. La rubrique « Actifs sur contrats » correspond à la part du chiffre d'affaires non encore facturé à date nette des avances à la commande reçues des clients. La part du revenu non encore facturée correspond à la différence entre le chiffre d'affaires reconnu à date et les factures émises. À l'opposé, quand la facturation émise est supérieure au chiffre d'affaires reconnu à date, le montant net est comptabilisé en produits différés et agrégé avec les avances à la commande reçues des clients sous la rubrique « Passifs sur contrats ».
 - Conformément à IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », les obligations actuelles relatives aux contrats restent mesurées selon les mêmes principes d'évaluation. En revanche, elles sont présentées comme des provisions courantes et non plus dans les agrégats « contrats de construction en cours » (comme par le passé en application d'IAS 11).
 - Pour les coûts engagés dans l'exécution d'un contrat conclu avec un client qui entrent dans le champ d'application d'autres normes, et plus précisément IAS 2 « Stocks », IAS 16 « Immobilisations corporelles », IAS 38 « Immobilisations incorporelles », ces coûts doivent être comptabilisés conformément à ces autres normes qui s'appliquent prioritairement. En particulier, des coûts de développement produits tombant dans le champ d'application d'IAS 38 ont été reclassés de coûts projets en frais de recherche et développement.
- Pour les autres coûts engagés pour l'exécution d'un contrat qui n'entrent pas dans le champ d'application d'une autre norme, ces coûts doivent être comptabilisés, si éligibles à la capitalisation, dans une nouvelle rubrique appelée « Coûts d'obtention et de réalisation d'un contrat ». En conséquence, les montants correspondant à ces coûts présentés précédemment dans les agrégats « Contrats de construction en cours » ont été reclassés.

Autres effets

- Avec IFRS 15, des informations quantitatives et qualitatives sont requises sur le prix de transaction affecté aux obligations de prestation restant à remplir, ceci correspondant à la définition du carnet de commandes telle qu'indiquée par Alstom dans le Rapport de Gestion.
- 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 chiffre d'affaires reconnu sur l'exercice ;
 - plus/moins ajustements sur le prix de transaction (incluant les annulations de commandes, les variations du périmètre de consolidation, les ajustements de prix contractuels, les effets de conversion des devises étrangères...).

Le changement de méthode de mesure de l'avancement, des jalons techniques vers l'avancement par les coûts, ainsi que le fait de différer du revenu à une période ultérieure pour des estimations des clauses de révision de prix et des amendements aux contrats, ont résulté en une nouvelle évaluation du carnet de commandes à environ € 37,1 milliards au 1^{er} avril 2017 et € 35,2 milliards au 31 mars 2018.

2.2.2. IFRS 9 « Instruments financiers »

IFRS 9 « Instruments financiers » introduit une approche unique pour la classification et l'évaluation des actifs financiers, basée sur les caractéristiques de l'instrument financier et l'intention de gestion du Groupe. La norme inclut également des directives révisées sur la dépréciation des actifs financiers ainsi que sur la comptabilité de couverture.

Cette nouvelle norme est devenue applicable pour Alstom à compter du 1^{er} avril 2018. La revue et l'analyse de cette norme n'ont pas conduit à des impacts matériels sur les comptes consolidés. Les principes comptables IFRS 9 ont été appliqués rétrospectivement, avec une présentation des données comparatives pour l'exercice 2017/18.

Toutes les relations de couvertures existantes sous IAS 39 sont maintenues sous IFRS 9.

En outre, deux options ont été choisies :

- Dans le cours normal de son activité, le Groupe s'expose à des risques de change sur des flux opérationnels en devises : des transactions futures liées à des encaissements mais aussi des décaissements. Le Groupe a recours de façon significative à des contrats de couverture à terme pour couvrir ces expositions et applique la couverture de juste valeur. L'élément couvert étant un engagement ferme relatif à l'exécution du projet, la logique de reconnaissance des points de termes en résultat suit celle applicable aux « intervalles de temps », qui consiste à amortir l'impact sur une base linéaire, sur la durée de la relation de couverture. Quand Alstom désigne les changements de valeur de l'élément « prix » au comptant comme l'élément couvert, l'approche du coût de couverture sera retenue. Cela permet au Groupe de comptabiliser le changement de valeur des éléments de report/déport en Autres éléments du résultat global (plutôt qu'en résultat sous IAS 39). Cette option n'a pas d'impact significatif sur les capitaux propres de l'exercice clos le 31 mars 2018, mais a entraîné un reclassement du compte de résultat aux Autres éléments du résultat global avec un impact € (11) millions d'euros sur le résultat de la période fiscale 2017/18 retraitée.

- Pour le portefeuille de titres non consolidés (désignés précédemment comme des actifs financiers disponibles à la vente), Alstom a choisi de comptabiliser les changements de juste valeur de ces titres en Autres éléments du résultat global sans recyclage ultérieur en résultat. Cette option n'a pas d'impact sur les capitaux propres retraités au 31 mars 2018.

Enfin, la nouvelle norme modifie la reconnaissance du risque de crédit sur les actifs financiers, en particulier pour les créances clients, remplaçant le modèle de pertes encourues par le modèle de pertes attendues. Néanmoins, pour le Groupe, l'application du nouveau modèle de dépréciation d'IFRS 9 n'a pas eu d'impact matériel par rapport à la dépréciation comptabilisée sous le modèle d'IAS 39.

2.2.3. États financiers retraités

Les tableaux ci-après reflètent les différents impacts des changements liés à l'application des nouvelles normes comptables que sont IFRS 15 et IFRS 9, comme décrits ci-dessus :

Compte de résultat

Au 31 mars 2018

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le 31 mars 2018 publié	Retraitement IFRS 9 & 15	Exercice clos le 31 mars 2018 retraité
Chiffres d'affaires	7 951	(605)	7 346
Coût des ventes	(6 686)	559	(6 127)
Frais de recherche et développement	(188)	(64)	(252)
Frais commerciaux	(204)	(7)	(211)
Frais administratifs	(359)	-	(359)
Autres produits/(charges)	(133)	-	(133)
Résultat d'exploitation	381	(117)	264
Produits financiers	7	3	10
Charges financières	(98)	(11)	(109)
Résultat avant impôts	290	(125)	165
Impôt sur les bénéfices	(73)	14	(59)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence	216	-	216
Résultat net des activités poursuivies	433	(111)	322
Résultat net des activités non poursuivies	52	-	52
RÉSULTAT NET	485	(111)	374
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère	475	(110)	365
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	10	(1)	9
Résultat net des activités poursuivies attribuable :			
• aux propriétaires de la société mère	423	(110)	313
• aux participations ne donnant pas le contrôle	10	(1)	9
Résultat net des activités non poursuivies attribuable :			
• aux propriétaires de la société mère	52	-	52
• aux participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-

Bilan

Au 31 mars 2017

Actif

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2017 publié	Retraitement IFRS 9 & 15	Au 31 mars 2017 retraité
Écarts d'acquisition	1 513	-	1 513
Immobilisations incorporelles	395	3	398
Immobilisations corporelles	749	33	782
Participations dans les coentreprises et entreprises associées	2 755	-	2 755
Autres titres de participation	55	-	55
Autres actifs non courants	316	-	316
Impôts différés	189	69	258
Total des actifs non courants	5 972	105	6 077
Stocks et en-cours	916	487	1 403
Contrats de construction en cours, actif	2 834	(2 834)	-
Actifs sur contrat	-	1 152	1 152
Clients et comptes rattachés	1 693	249	1 942
Autres actifs opérationnels courants	1 365	27	1 392
Autres actifs financiers courants	8	-	8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 563	-	1 563
Total des actifs courants	8 379	(919)	7 460
Actifs destinés à la vente	10	-	10
TOTAL DE L'ACTIF	14 361	(814)	13 547

Capitaux propres et passif

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2017 publié	Retraitement IFRS 9 & 15	Au 31 mars 2017 retraité
Capitaux propres – attribuables aux propriétaires de la société mère	3 661	(511)	3 150
Capitaux propres – attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	52	(7)	45
Total des capitaux propres (*)	3 713	(518)	3 195
Provisions non courantes	614	-	614
Provisions pour engagements de retraite et avantages assimilés	526	-	526
Emprunts non courants	1 362	-	1 362
Dettes non courantes sur contrats de location-financement	233	-	233
Impôts différés	23	-	23
Total des passifs non courants	2 758	-	2 758
Provisions courantes	250	582	832
Emprunts courants	416	-	416
Dettes courantes sur contrats de location-financement	28	-	28
Contrats de construction en cours, passif	4 486	(4 486)	-
Passifs sur contrat	-	3 320	3 320
Fournisseurs et comptes rattachés	1 029	-	1 029
Autres passifs opérationnels courants	1 674	288	1 962
Total des passifs courants	7 883	(296)	7 587
Passifs liés à des actifs destinés à la vente	7	-	7
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	14 361	(814)	13 547

(*) € (469) millions tels que publiés dans les comptes consolidés semestriels du 30 septembre 2018.

Au 31 mars 2018

Actif

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2018 publié	Retraitement IFRS 9 & 15	Au 31 mars 2018 retraité
Écarts d'acquisition	1 422	-	1 422
Immobilisations incorporelles	410	6	416
Immobilisations corporelles	831	23	854
Participations dans les coentreprises et entreprises associées	533	-	533
Autres titres de participation	58	-	58
Autres actifs non courants	277	-	277
Impôts différés	224	81	305
Total des actifs non courants	3 755	110	3 865
Stocks et en-cours	1 146	294	1 440
Contrats de construction en cours, actif	2 675	(2 675)	-
Actifs sur contrat	-	1 212	1 212
Clients et comptes rattachés	1 589	183	1 772
Autres actifs opérationnels courants	1 328	-	1 328
Autres actifs financiers courants	8	-	8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 231	-	1 231
Total des actifs courants	7 977	(986)	6 991
Actifs destinés à la vente	2 390	-	2 390
TOTAL DE L'ACTIF	14 122	(876)	13 246

Capitaux propres et passif

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2018 publié	Retraitement IFRS 9 & 15	Au 31 mars 2018 retraité
Capitaux propres – attribuables aux propriétaires de la société mère	3 966	(590)	3 376
Capitaux propres – attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	61	(7)	54
Total des capitaux propres (*)	4 027	(597)	3 430
Provisions non courantes	530	-	530
Provisions pour engagements de retraite et avantages assimilés	468	-	468
Emprunts non courants	952	-	952
Dettes non courantes sur contrats de location-financement	212	-	212
Impôts différés	22	-	22
Total des passifs non courants	2 184	-	2 184
Provisions courantes	313	513	826
Emprunts courants	525	-	525
Dettes courantes sur contrats de location-financement	18	-	18
Contrats de construction en cours, passif	4 147	(4 147)	-
Passifs sur contrat	-	3 157	3 157
Fournisseurs et comptes rattachés	1 346	-	1 346
Autres passifs opérationnels courants	1 555	198	1 753
Total des passifs courants	7 904	(279)	7 625
Passifs liés à des actifs destinés à la vente	7	-	7
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	14 122	(876)	13 246

(*) € (548) millions tels que publiés dans les comptes consolidés semestriels du 30 septembre 2018.

Tableau des flux de trésorerie

Au 31 mars 2018

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le 31 mars 2018 publié	Retraitement IFRS 9 & 15	Exercice clos le 31 mars 2018 retraité
Résultat net	485	(111)	374
Dotations aux amortissements et dépréciations	161	10	171
Charge relative aux paiements fondés sur des actions	18	-	18
Coût de l'endettement financier net et coût net des couvertures de change, net des intérêts financiers reçus et payés (a), et autres variations de provisions	5	12	17
Ajustement des flux relatifs aux engagements de retraite et avantages assimilés	19	-	19
Plus/moins-values sur cessions d'actifs	2	-	2
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence (nette des dividendes reçus)	(197)	(1)	(198)
Charge d'impôt différé inscrite au compte de résultat	(52)	(13)	(65)
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation – hors variation du besoin en fonds de roulement	441	(103)	338
Variation du besoin en fonds de roulement liée à l'exploitation (b)	(33)	113	80
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation	408	10	418
<i>Dont flux opérationnels liés aux activités non poursuivies</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Produits de cession des immobilisations corporelles et incorporelles	3	-	3
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles (coûts de R&D capitalisés inclus)	(283)	(10)	(293)
Augmentation/(diminution) des autres actifs non courants	21	-	21
Acquisition d'activités après déduction de la trésorerie acquise	(4)	-	(4)
Cession d'activités après déduction de la trésorerie cédée	(80)	-	(80)
Variation nette de la trésorerie liée aux investissements	(343)	(10)	(353)
<i>Dont flux d'investissements liés aux activités non poursuivies</i>	<i>(82)</i>	<i>-</i>	<i>(82)</i>
Augmentation/(réduction) de capital y compris celles souscrites par les participations ne donnant pas le contrôle	47	-	47
Dividendes versés y compris versements aux participations ne donnant pas le contrôle	(60)	-	(60)
Émissions d'emprunts obligataires	-	-	-
Remboursements d'emprunts obligataires	(272)	-	(272)
Variation nette des emprunts courants et non courants	7	-	7
Variation nette des dettes sur contrats de location-financement	(27)	-	(27)
Variation nette des autres actifs et passifs financiers courants	-	-	-
Variation nette de la trésorerie liée au financement	(305)	-	(305)
<i>Dont flux de financement liés aux activités non poursuivies</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
(DIMINUTION)/AUGMENTATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(240)	-	(240)
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période	1 563	-	1 563
Incidence des variations de taux de conversion	(92)	-	(92)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN DE PÉRIODE	1 231	-	1 231
(a) Net des intérêts reçus et payés	(66)	-	(66)
(b) Impôts payés	(93)	-	(93)

2.2.4. Nouvelles normes et interprétations d'application obligatoire à compter du 1^{er} avril 2018

Plusieurs amendements sont applicables à compter du 1^{er} avril 2018 :

- Interprétation IFRIC 22 « Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée » ;
- Amendement à IFRS 2 « Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions » ;
- Améliorations annuelles du cycle 2014-2016 des IFRS.

Tous ces amendements en vigueur au 1^{er} avril 2018 pour Alstom n'ont pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

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

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

- IFRS 16 « Contrats de locations », applicable au 1^{er} janvier 2019, impose un mode de comptabilisation unique des contrats par les preneurs en reconnaissant un actif « Droit d'utilisation » et un passif « Dette de location ».

En méthode de transition, le Groupe a choisi d'appliquer la méthode rétrospective simplifiée. Par conséquent, l'information comparative ne sera pas retraitée à la date de transition ; le Groupe n'attend pas d'impacts significatifs sur la situation nette à l'ouverture. Lors de la première application de IFRS 16 aux contrats de location simple, le droit d'utilisation sera généralement mesuré au montant de la dette de location, en utilisant un taux d'actualisation par devise à cette date d'application initiale, avec un taux d'actualisation appliqué à chaque contrat dépendant de la durée et de la devise dudit contrat.

Le Groupe a décidé d'exempter de ces modalités de reconnaissance les contrats de location de courte durée ainsi que les contrats de location de faible valeur dès l'entrée en vigueur de cette nouvelle norme.

Les contrats de location du Groupe relèvent principalement des actifs immobiliers, des voitures de fonction et d'équipement industriel. La société a finalisé la mise en place d'un logiciel permettant de produire tous les calculs liés à IFRS 16.

Le calcul préliminaire de la dette de location liée à IFRS 16 a été établi sur base d'un inventaire ainsi qu'une revue détaillée des engagements de location simple, présentés en Note 34. Selon une première estimation, la dette de location devrait être comprise approximativement entre € 0,4 milliard et € 0,5 milliard pour l'exercice fiscal 2019/20.

- Interprétation IFRIC 23 sur l'incertitude des paiements de l'imposition du revenu : cette interprétation sera applicable à compter des exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2019.
- Amendement à IAS 28 : Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises ; cet amendement sera applicable à compter des exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2019.
- Amendement à IAS 19 : Modification, réduction ou liquidation. Cet amendement sera applicable à compter des exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2019.
- Améliorations annuelles du cycle 2015-2017 des IFRS. Cet amendement sera applicable à compter des exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2019.

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

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

- Amendements aux références au Cadre Conceptuel dans les normes. Ces amendements seront applicables à compter des exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2020.
- Amendements à IFRS 3 « Regroupements d'entreprises ». Cet amendement sera applicable à compter des exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2020.
- Amendements à IAS 1 et IAS 8 : modification de la définition du terme « significatif ». Ces amendements seront applicables à compter des exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2020.

Les impacts potentiels de ces nouveaux amendements sont en cours d'analyse.

2.4. 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 contrats de services à long terme et provisions y afférant

Le chiffre d'affaires et la marge brute de la plupart des « contrats de construction » et contrats de services à long terme qui remplissent les critères de reconnaissance de revenu progressivement, sont comptabilisés selon la méthode de l'avancement par les coûts : le chiffre d'affaires est reconnu sur la base du pourcentage de coûts encourus à date rapportés à l'ensemble des coûts attendus à l'achèvement. 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 sur une base contrat par contrat (une obligation de prestations correspondant dans la plupart des cas à un 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 actif 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 3 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 dégradent au-delà des prévisions, des dépréciations complémentaires de stocks et en-cours pourraient s'avérer nécessaires.

2.5. Principales méthodes comptables

2.5.1. 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 co-entreprises 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 13).

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 %.

Le cas échéant, les principes comptables des entreprises associées sont harmonisés avec les principes comptables du Groupe.

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

Le Groupe comptabilise ses intérêts dans les entreprises associées et les co-entreprises selon la méthode de la mise en équivalence. Lorsque cela s'est avéré nécessaire, les méthodes comptables en lien avec les entreprises associées et co-entreprises ont été modifiées pour se mettre en conformité avec le cadre des IFRS.

Selon cette méthode, les participations dans les entreprises associées et les co-entreprises 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 co-entreprise, 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 étapes d'une participation dans une entreprise associée ou une co-entreprise, le Groupe utilise la méthode du coût pour comptabiliser le passage de la catégorie « Titres non consolidés » à la catégorie « Entreprises associées ».

Les participations dans les entreprises associées et les co-entreprises 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 co-entreprise 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 IFRS 9, 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 ».

2.5.2. Actifs destinés à 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.

2.5.3. 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.

2.5.4. 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 enregistrées 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.

2.5.5. 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'acquisition 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.

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.

2.5.6. 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. IFRS 15 fournit des directives plus restrictives sur l'estimation du prix de transaction et spécialement les éléments de prix variables et les modifications de contrats. L'entité doit inclure dans le prix de transaction tout ou partie du montant de contrepartie variable estimé et/ou de modifications de contrats dans la mesure où il est hautement probable qu'aucun ajustement réduisant significativement le montant cumulé des produits des activités ordinaires comptabilisé n'interviendra lorsque l'incertitude relative à ces éléments sera dénouée ultérieurement. L'introduction de cette contrainte sur l'estimation des révisions de prix d'une part, ainsi que sur la prise en compte d'amendements aux contrats en cours de négociation d'autre part, a conduit à reconnaître ces effets sur la valeur du contrat ultérieurement, c'est-à-dire lorsqu'ils deviennent exécutoires

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 dans un premier temps en augmentation des coûts du contrat, puis dans un deuxième temps en réduction du chiffre d'affaires du contrat dès lors qu'elles sont acceptées.

Enfin, une composante significative de financement doit être introduite à la hausse ou à la baisse dans le chiffre d'affaires, lorsque le calendrier des encaissements diffère substantiellement de la reconnaissance du chiffre d'affaires selon l'avancement par les coûts.

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 IFRS 15 à un moment précis, 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 également à un moment précis qui correspond à la réalisation de la prestation 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 de la plupart des « contrats de construction » et contrats de services à long terme est comptabilisé en accord avec IFRS 15 selon la méthode de l'avancement, car ils remplissent les conditions pour la reconnaissance du chiffre d'affaires progressivement : l'état d'avancement est défini selon l'avancement par les coûts. Le chiffre d'affaires est reconnu pour chaque obligation de prestation sur la base du pourcentage de coûts encourus à date rapportés à l'ensemble des coûts attendus à l'achèvement. 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 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, bien que le Groupe s'attende à recouvrer les coûts engagés pour remplir celui-ci, le chiffre d'affaires ne doit alors être comptabilisé qu'à hauteur des coûts engagés, jusqu'à ce qu'une évaluation raisonnable du contrat puisse être faite.

Les coûts encourus qui sont attribuables à de l'inefficacité significative au regard de la performance du Groupe et qui n'étaient pas reflétés dans le prix du contrat lorsque celui-ci a été négocié avec le client, ne doivent pas être inclus dans la mesure de l'avancement et doivent être comptabilisés en charges quand ils sont engagés.

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 d'offres sont comptabilisés directement en charges commerciales quand ils sont encourus.

2.5.7. 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.

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.

C. INFORMATIONS SECTORIELLES

NOTE 3 • INFORMATIONS SECTORIELLES

L'organisation du Groupe, orientée « clients » et destinée à fournir un nombre croissant de services intégrés pour délivrer 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 pris indépendamment ne permet une mesure complète des résultats ou des actifs et passifs par segment.

L'information sectorielle émise à destination du comité exécutif du Groupe, principal décideur opérationnel, présente les indicateurs clés de performance au niveau du Groupe. Les décisions stratégiques et les allocations de ressources sont validées sur la base de ce reporting consolidé. L'information sectorielle présentée au niveau du Groupe est construite selon une méthode similaire à celles retenues dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés.

3.1. Chiffre d'affaires par produit

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2019	31 mars 2018 (*)
Matériels roulants	3 448	3 150
Services	1 556	1 354
Systèmes	1 766	1 527
Signalisation	1 302	1 315
TOTAL GROUPE	8 072	7 346

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

3.2. Informations par zone géographique Chiffre d'affaires par pays de destination

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2019	31 mars 2018 (*)
Europe	4 061	3 749
<i>dont France</i>	1 218	1 040
Amériques	1 470	1 333
Asie/Pacifique	921	900
Moyen-Orient et Afrique	1 620	1 364
TOTAL GROUPE	8 072	7 346

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

Actifs non courants par pays d'origine

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 (voir section E).

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2019	31 mars 2018 (*)
Europe	1 647	1 349
<i>dont France</i>	622	600
Amériques	149	119
Asie/Pacifique	253	225
Moyen-Orient/Afrique	189	119
Total hors alliances et écarts d'acquisition	2 238	1 812
Alliances	-	113
Écarts d'acquisition	1 574	1 422
Alliances et écarts d'acquisition	1 574	1 535
TOTAL GROUPE	3 812	3 347

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

3.3. Carnet de commandes

Détail par produits

(en millions d'€)	Au 31 mars 2019	Au 31 mars 2018
Matériels roulants	20 672	17 971
Services	12 779	10 660
Systèmes	3 311	3 355
Signalisation	3 719	3 253
TOTAL GROUPE	40 481	35 239

Détail par pays de destination

(en millions d'€)	Au 31 mars 2019	Au 31 mars 2018
Europe	18 212	14 453
<i>dont France</i>	6 802	4 016
Amériques	6 297	5 212
Asie/Pacifique	5 752	5 017
Moyen-Orient et Afrique	10 220	10 557
TOTAL GROUPE	40 481	35 239

La contribution du carnet de commandes de mars 2019 au chiffre d'affaires des trois prochains exercices devrait se situer entre € 16,5 et € 17,5 milliards.

3.4. Information relative aux principaux clients

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

D. AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

NOTE 4 • FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

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 11).

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2019	31 mars 2018 (*)
Dépenses de recherche et développement avant financements reçus	(380)	(345)
Financements reçus	75	58
Dépenses de recherche et développement, net	(305)	(287)
Coûts de développement capitalisés au cours de la période	68	90
Dotations aux amortissements des coûts de développement capitalisés	(54)	(55)
FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (AU COMPTE DE RÉSULTAT)	(291)	(252)

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2019, les dépenses en recherche et développement s'élevaient à € 291 millions et concernent notamment les projets suivants :

- le « Train à Grande Vitesse » Avelia™, dont la commande de la SNCF pour 100 rames a été notifiée en Juillet 2018 ;
- le premier train fonctionnant avec une pile à combustible Coradia iLint™ qui a fait l'objet d'une mise en service commerciale en septembre 2018 en Allemagne ;
- le BUS 100 % électrique Aptis™ pour laquelle une nouvelle société dédiée à sa production / commercialisation a été créée en juin 2018, et la première commande notifiée en mars 2019 avec la ville de Strasbourg pour 12 bus ;
- l'extension de la gamme de tramway Citadis™ avec une version caisse acier dont une première commande a été notifiée par la ville de Frankfurt en juin 2018 ;
- la nouvelle solution de transport multimodale Mastria™ dont la promotion a été faite lors du Salon InnoTrans de septembre 2018 ;
- le lancement officiel de Station One™, la nouvelle plateforme digitale d'ALSTOM, en mars 2019.

NOTE 5 • FRAIS COMMERCIAUX ET FRAIS ADMINISTRATIFS

Les frais commerciaux correspondent principalement aux coûts encourus pour la promotion et la vente de produits ou services. Les frais commerciaux comprennent généralement des coûts des départements Marchés & stratégie, Ventes et développement commercial et Communication ainsi que les coûts salariaux des employés opérationnels tels que les ingénieurs travaillant sur les appels d'offres.

Les frais administratifs correspondent aux coûts de structure et de support des opérations. Les frais administratifs comprennent généralement les dépenses du siège et des fonctions des sites ayant un rôle transverse, dont notamment les fonctions Finance, Ressources Humaines, Juridique et Systèmes d'information.

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

Des efforts sur la baisse des coûts des fonctions supports ont permis de contenir les frais commerciaux et administratifs dans un contexte de croissance.

NOTE 6 • AUTRES PRODUITS ET CHARGES

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

Les autres produits 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, tout produit relatif aux cessions passées, ainsi qu'une partie des produits sur engagements de retraite et engagements assimilés (incidences des modifications de plan, incidences des réductions et fermetures de plans et gains actuariels relatifs aux avantages à long terme autres que postérieurs à l'emploi).

Les autres charges 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.

	Exercice clos le	
	31 mars 2019	31 mars 2018
<i>(en millions d'€)</i>		
Plus/moins-values sur cessions d'activités	60	3
Charges de restructuration et coûts de rationalisation	(65)	(47)
Dépréciations et autres	(158)	(89)
AUTRES PRODUITS / (CHARGES)	(163)	(133)

Au 31 mars 2019, les plus-values de cession d'activités comprennent principalement :

- l'impact du changement de méthode de consolidation de EKZ, de mise en équivalence à intégration globale, pour € 33 millions (voir Note 1.2) ; et
- le profit de dilution de TMH pour € 25 millions (voir Note 13.2).

Au 31 mars 2019, les charges de restructuration et de rationalisation sont principalement liées à l'adaptation des moyens de production du Groupe dans certains pays, notamment au Royaume-Uni, en Allemagne et au Brésil.

Les dépréciations et autres s'expliquent principalement par :

- € (15) millions d'amortissements des actifs valorisés dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de SSL, GE Signalling et Nomad, et de coûts directement liés à l'acquisition et l'intégration de ces entités ;
- € (74) millions relatifs à des coûts de transaction liés à l'opération de rapprochement avec Siemens (voir Note 1.1) ;
- € (69) millions incluant des charges nettes liées à certaines procédures judiciaires (voir Note 33) et autres risques n'entrant pas dans le cours normal des affaires.

NOTE 7 • RÉSULTAT FINANCIER

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, les autres emprunts et les dettes liées aux contrats de location-financement ;
- les autres charges payées aux établissements financiers au titre des opérations de financement ;

- le coût (points de terme) des couvertures de change opérationnelles et financières ;
- la composante financière de la charge sur engagements de retraite et avantages assimilés (charges et produits d'intérêts nets et coûts d'administration) ;
- la composante de financement sur contrats sous IFRS 15.

	Exercice clos le	
	31 mars 2019	31 mars 2018 (*)
<i>(en millions d'€)</i>		
Produit d'intérêts financiers	3	7
Charge d'intérêts financiers sur emprunts	(55)	(64)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(52)	(57)
Coût net des couvertures de change	(25)	(27)
Charge financière nette sur engagements de retraite et avantages assimilés	(10)	(13)
Composante de financement sur contrats	6	4
Autres produits / (charges) financiers	(7)	(6)
RÉSULTAT FINANCIER NET	(88)	(99)

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

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 2019, les produits d'intérêts financiers de € 3 millions proviennent de la rémunération des positions de trésorerie du Groupe sur la période, quand les charges d'intérêts financiers sur emprunts s'élevaient à € (55) millions.

Le coût net des couvertures de change de € (25) millions inclut principalement le coût amorti de portage (points de terme) des dérivés de change opérationnels afin de couvrir les expositions transactionnelles des contrats commerciaux ainsi que les positions financières intra-groupes.

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

La composante de financement sur contrats de € 6 millions correspond à la reconnaissance de résultat financier sous IFRS 15.

Les autres charges financières de € (7) millions incluent principalement des honoraires et commissions d'engagement sur diverses facilités bancaires (ligne de cautions et prêt syndiqué).

NOTE 8 · IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

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 temporaires 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 temporaires 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 temporaires imposables, à l'exception de certaines différences entre la quote-part du Groupe dans les actifs nets des filiales, co-entreprises 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 temporaires 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.

8.1. Analyse de la charge d'impôt

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

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2019	31 mars 2018 (*)
Charge d'impôt courant	(60)	(125)
Charge d'impôt différé	(10)	66
CHARGE D'IMPÔT	(70)	(59)

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

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 2019	31 mars 2018 (*)
Résultat avant impôts	320	165
Taux d'impôt statutaire de la maison mère	34,43 %	34,43 %
Produit (charge) d'impôt théorique	(110)	(57)
Incidence :		
• de la différence entre le taux normal d'imposition applicable en France et le taux d'impôt normal applicable dans les juridictions étrangères	21	21
• de la variation des impôts différés actifs non comptabilisés	22	32
• des variations de taux d'imposition	1	(6)
• des autres impôts (retenue à la source, CVAE en France et IRAP en Italie)	(31)	(41)
• des différences permanentes et autres	27	(8)
CHARGE D'IMPÔT	(70)	(59)
Taux effectif d'impôt	22 %	36 %

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

8.2. Impôts différés actifs et passifs

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2019	31 mars 2018 (*)
Impôts différés actifs	299	305
Impôts différés passifs	(21)	(22)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	278	283

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

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

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2018 (*)	Variation en compte de résultat	Variation en situation nette	Écarts de conversion et autres variations	Au 31 mars 2019
Écart entre valeurs comptable et fiscale des immobilisations corporelles et incorporelles	(2)	51	-	(10)	39
Provisions pour avantages au personnel	16	2	5	-	23
Autres provisions et charges à payer non déductibles	95	(19)	-	(1)	75
Différence de méthode de reconnaissance de la marge des « contrats de construction »	38	(39)	-	4	3
Pertes fiscales reportables	145	(3)	-	2	144
Autres	(9)	(2)	2	3	(6)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ACTIF/ (PASSIF)	283	(10)	7	(2)	278

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

(en millions d'€)	31 mars 2017 (*)	Variation en compte de résultat	Variation en situation nette	Écart de conversion et autres variations	Au 31 mars 2018 (*)
Écart entre valeurs comptable et fiscale des immobilisations corporelles et incorporelles	(46)	47	-	(3)	(2)
Provisions pour avantages au personnel	44	(17)	(8)	(3)	16
Autres provisions et charges à payer non déductibles	91	6	-	(2)	95
Différence de méthode de reconnaissance de la marge des « contrats de construction »	15	6	-	17	38
Pertes fiscales reportables	132	28	-	(15)	145
Autres	(3)	(4)	-	(2)	(9)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ACTIF/(PASSIF)	233	66	(8)	(8)	283

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

Sur la base d'une extrapolation du plan à trois ans, mais aussi de la stratégie de recouvrabilité jusqu'à cinq ans des déficits reportables par pays, le Groupe considère comme probable, grâce aux perspectives favorables, le recouvrement du solde net d'impôts différés au 31 mars 2019, soit € 278 millions.

Le montant des impôts différés actifs non reconnus s'élève à € 1 151 millions au 31 mars 2019 (€ 1 218 millions au 31 mars 2018). La majeure partie de ces impôts différés actifs non reconnus a pour origine des déficits fiscaux (€ 750 millions au 31 mars 2019 et € 647 millions au 31 mars 2018), dont € 598 millions indéfiniment reportables au 31 mars 2019 (€ 511 millions au 31 mars 2018).

NOTE 9 - RÉSULTATS DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES

Les activités abandonnées arrêtees, cédées ou en cours de cession, dès lors qu'elles :

- représentent une ligne d'activité ou une zone géographique significative pour le Groupe ;
- ou font partie d'un plan unique de vente d'une ligne d'activité ou une zone géographique significative pour le Groupe ;
- ou se réduisent à une filiale acquise uniquement dans un but de revente ;

sont présentées sur une ligne séparée du compte de résultat consolidé et du tableau des flux de trésorerie consolidés à la date de clôture de l'exercice.

Le caractère significatif est apprécié par le Groupe selon différents critères qualitatifs (technologie, marché, produit, zone géographique) ou quantitatifs (chiffre d'affaires, rentabilité, flux de trésorerie, actifs). Les actifs rattachés aux activités abandonnées, s'ils sont détenus en vue de la vente, sont évalués au montant le plus bas entre la valeur comptable et la juste valeur nette des coûts relatifs à la cession. Les éléments du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie relatifs à ces activités abandonnées sont présentés sur une ligne séparée pour toutes les périodes présentées.

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

- les actifs non courants et les passifs correspondant classés comme détenus en vue de la vente ont été évalués dans leur ensemble au montant le plus bas entre la valeur comptable et leur juste valeur, diminuée des coûts de la vente ;
- les écarts d'acquisition, 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 et du compte de résultat sont éliminées.

Au 31 mars 2018, le Groupe a décidé d'exercer ses options de vente sur les Alliances Renewables et Grid. Ces options ont été reclassées en « Actifs détenus en vue de la vente » pour un montant de € 2 382 millions. En conséquence et compte tenu des accords signés entre General Electric et Alstom, dont celui signé en mai 2018, General Electric a exercé, au cours de l'exercice 2018/19, son option d'achat sur l'Alliance Nucléaire.

Le 2 octobre 2018, Alstom a réalisé la cession à General Electric de toutes ses participations dans les trois Alliances Énergie (Renewables, Grid et Nucléaire) et a reçu un montant total de 2 594 millions d'euros.

Au 31 mars 2019, les actifs destinés à la vente (et les passifs qui leur sont liés) correspondent à des actifs dont le transfert est reporté pour un montant net de € 1 million : seule une entité chinoise reste comptabilisée en actif destiné à la vente.

Le « Résultat net des activités non poursuivies », présenté dans les états financiers consolidés d'Alstom inclut les coûts directement liés à l'opération de cession des activités Énergie à General Electric et l'estimation des passifs futurs liés à cette opération. Au 31 mars 2019, le Groupe a ainsi constaté un produit de € 248 millions.

En conformité avec les dispositions de la norme IFRS 5, le tableau des flux de trésorerie consolidés d'Alstom intègre les flux de trésorerie des actifs dont le transfert est échelonné ou reporté (jusqu'à leur date de transfert effectif à General Electric), ainsi que les coûts directement liés à l'opération de cession des activités Énergie. Les flux de trésorerie des activités discontinuées sur l'exercice s'élèvent à € (16) millions.

Dans le cadre de la cession des activités Énergie à General Electric, la main levée de certaines garanties maisons mères conditionnelles et inconditionnelles, émises précédemment principalement par Alstom Holdings SA pour couvrir des obligations liées aux anciennes filiales Énergie, reste à obtenir pour un montant de € 5,8 milliards. Le Groupe bénéficie d'une indemnisation générale de General Electric sur ces sujets.

NOTE 10 • 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).

10.1. Résultat

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2019	31 mars 2018 (*)
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère :		
• provenant des activités poursuivies	433	313
• provenant des activités non poursuivies	248	52
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	681	365

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

10.2. Nombre d'actions

<i>(en nombre d'actions)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2019	31 mars 2018
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation utilisé pour le calcul du résultat de base par action	222 916 803	221 097 018
Effet des instruments dilutifs autres que les obligations remboursables en actions :		
• options de souscription d'actions et actions de performance (plans LTI) (*)	2 069 903	1 900 901
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D'ACTION ORDINAIRE UTILISÉ POUR LE CALCUL DU RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION	224 986 706	222 997 919

(*) Au 31 mars 2018, le nombre d'options de souscription d'actions et actions de performance a été retraité, sans impact significatif sur le résultat dilué par action.

10.3. Résultat par action

<i>(en €)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2019	31 mars 2018 (*)
Résultat de base	3,05	1,65
Résultat dilué	3,03	1,64
Résultat de base des activités poursuivies	1,94	1,42
Résultat dilué des activités poursuivies	1,93	1,41
Résultat de base des activités non poursuivies	1,11	0,23
Résultat dilué des activités non poursuivies	1,10	0,23

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

E. ACTIFS NON COURANTS

NOTE 11 - 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.

Au sein du Groupe, il n'est pas possible d'affecter les écarts d'acquisition 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 les écarts d'acquisition font l'objet d'un suivi interne peut comprendre plusieurs unités génératrices de trésorerie auxquelles correspondent les écarts d'acquisition, mais entre lesquelles ils ne peuvent être répartis.

L'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.

11.1. Écarts d'acquisition

(en millions d'€)	Au 31 mars 2018	Acquisitions et ajustements sur les écarts d'acquisition préliminaires	Cessions	Écarts de conversion et autres variations	Au 31 mars 2019
ÉCARTS D'ACQUISITION	1 422	107	-	45	1 574
dont :					
Valeur brute	1 422	107	-	45	1 574
Dépréciation	-	-	-	-	-

Les mouvements entre le 31 mars 2018 et le 31 mars 2019 résultent principalement de l'affectation du prix d'acquisition de :

- EKZ pour € 97 millions (voir Note 1). Cet écart d'acquisition reste provisoire au 31 mars 2019 ;
- 21net pour € 10 millions : au 31 mars 2019, cet écart d'acquisition est définitif.

Test de dépréciation de l'écart d'acquisition

Au 31 mars 2019, 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).

L'indicateur « aEBIT » correspond au résultat d'exploitation 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 encourus ou des dépréciations 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.

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 2019 (en millions d'€)	1 574
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 2019	1,5 %
Taux de croissance à long terme au 31 mars 2018	1,5 %
Taux d'actualisation après impôt au 31 mars 2019 (*)	8,5 %
Taux d'actualisation après impôt au 31 mars 2018 (*)	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.

Le taux d'actualisation est basé sur le calcul du Coût Moyen Pondéré du Capital (CMPC), calculé au niveau du Groupe, en prenant en compte le taux de rendement sans risque et la prime de risque du marché. L'évaluation des risques du marché propres à l'activité du Groupe est

effectuée en prenant en compte le facteur bêta des industries similaires, le coefficient de risque et le coût de la dette. Les paramètres utilisés pour le calcul du taux d'actualisation sont basés sur les sources d'information externes.

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

(en millions d'€)

Marge sur résultat d'exploitation ajusté (valeur terminale)	- 25 bp	+ 25 bp
	(167)	167
Taux d'actualisation après impôt	- 25 bp	+ 25 bp
	272	(253)
Taux de croissance à long terme	- 10 bp	+ 10 bp
	(82)	85

Au 31 mars 2019, la valeur recouvrable des actifs 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.

11.2. 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 (technologies, marge en carnet, marge sur stocks et 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.

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2018 ^(*)	Acquisitions / cessions / amortissements / pertes de valeur	Autres variations dont écarts de conversion et périmètre	Au 31 mars 2019
Coûts de développement capitalisés	1 201	68	14	1 283
Autres immobilisations incorporelles	384	25	48	457
Valeur brute	1 585	93	62	1 740
Coûts de développement capitalisés	(936)	(63)	(1)	(1 000)
Autres immobilisations incorporelles	(233)	(26)	(11)	(270)
Amortissements et dépréciations	(1 169)	(89)	(12)	(1 270)
Coûts de développement capitalisés	265	5	13	283
Autres immobilisations incorporelles	151	(1)	37	187
VALEUR NETTE	416	4	50	470

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2017 ^(*)	Acquisitions / cessions / amortissements / pertes de valeur	Autres variations dont écarts de conversion et périmètre	Au 31 mars 2018 ^(*)
Coûts de développement capitalisés	1 173	90	(62)	1 201
Autres immobilisations incorporelles	378	10	(4)	384
Valeur brute	1 551	100	(66)	1 585
Coûts de développement capitalisés	(941)	(55)	60	(936)
Autres immobilisations incorporelles	(212)	(23)	2	(233)
Amortissements et dépréciations	(1 153)	(78)	62	(1 169)
Coûts de développement capitalisés	232	35	(2)	265
Autres immobilisations incorporelles	166	(13)	(2)	151
VALEUR NETTE	398	22	(4)	416

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

NOTE 12 • 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 :

	Durées d'utilité estimées <i>(en années)</i>
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.

(en millions d'€)	Au 31 mars 2018 (*)	Acquisitions / amortissements / pertes de valeur	Cessions	Autres variations dont écarts de conversion et périmètre	Au 31 mars 2019
Terrains	90	-	-	2	92
Bâtiments	866	19	(9)	74	950
Matériel et outillage	808	39	(12)	17	852
Constructions en cours	98	122	-	(71)	149
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	213	13	(14)	5	217
Valeur brute	2 075	193	(35)	27	2 260
Terrains	(9)	-	-	-	(9)
Bâtiments	(457)	(41)	9	(5)	(494)
Matériel et outillage	(583)	(46)	10	(16)	(635)
Constructions en cours	(13)	-	-	10	(3)
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	(159)	(13)	13	(7)	(166)
Amortissements et dépréciations	(1 221)	(100)	32	(18)	(1 307)
Terrains	81	-	-	2	83
Bâtiments	409	(22)	-	69	456
Matériel et outillage	225	(7)	(2)	1	217
Constructions en cours	85	122	-	(61)	146
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	54	-	(1)	(2)	51
VALEUR NETTE	854	93	(3)	9	953

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

Le Groupe adapte et modernise son organisation à l'international notamment *via* la construction ou la rénovation de sites de production en Inde, aux États-Unis et en Afrique du Sud.

Ceci contribue aux engagements d'achat d'immobilisations corporelles au 31 mars 2019 qui s'élevaient à € 101 millions (contre € 68 millions au 31 mars 2018).

(en millions d'€)	Au 31 mars 2017 (*)	Acquisitions / amortissements / pertes de valeur	Cessions	Autres variations dont écarts de conversion et périmètre	Au 31 mars 2018 (*)
Terrains	88	-	-	2	90
Bâtiments	751	37	(10)	88	866
Matériel et outillage	786	33	(21)	10	808
Constructions en cours	117	101	-	(120)	98
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	243	12	(15)	(27)	213
Valeur brute	1 985	183	(46)	(47)	2 075
Terrains	(9)	-	-	-	(9)
Bâtiments	(433)	(34)	9	1	(457)
Matériel et outillage	(573)	(33)	19	4	(583)
Constructions en cours	(14)	-	-	1	(13)
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	(174)	(15)	14	16	(159)
Amortissements et dépréciations	(1 203)	(82)	42	22	(1 221)
Terrains	79	-	-	2	81
Bâtiments	318	3	(1)	89	409
Matériel et outillage	213	-	(2)	14	225
Constructions en cours	103	101	-	(119)	85
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	69	(3)	(1)	(11)	54
VALEUR NETTE	782	101	(4)	(25)	854

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

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

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2019	Au 31 mars 2018
Bâtiments	12	13
Matériel et outillage	-	2
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	1	1
VALEUR NETTE DES IMMOBILISATIONS EN LOCATION-FINANCEMENT	13	16

NOTE 13 - 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 2019	Au 31 mars 2018	Exercice clos le 31 mars 2019	Exercice clos le 31 mars 2018
Alliances Énergie	-	113	106	165
TMH Limited	538	260	66	23
Autres entreprises associées	114	100	34	31
Entreprises associées	652	473	206	219
SpeedInnov JV	59	60	(1)	-
Autres coentreprises	-	-	(10)	(3)
Coentreprises	59	60	(11)	(3)
TOTAL	711	533	195	216

Au 31 mars 2019, les principales variations proviennent essentiellement :

- des Alliances Énergie (voir Note 9 et 13.1) : le 2 octobre 2018, Alstom a réalisé la cession à General Electric de toutes ses participations dans les trois Alliances Énergie (Renewables, Grid et Nucléaire) ;
- TMH Limited (voir Note 1.2 et Note 13.2) : TMH Limited est la nouvelle holding de The Breakers Investments B.V. et Locotech Services.

VARIATIONS DE LA PÉRIODE

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2019	Au 31 mars 2018
Solde d'ouverture	533	2 755
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence après dépréciation	195	216
Dividendes	(52)	(18)
Acquisitions ⁽¹⁾	117	-
Transfert vers actifs destinés à la vente	-	(2 382)
Cessions ⁽²⁾	(219)	-
Écarts de conversion et autres variations ⁽³⁾	137	(38)
SOLDE DE CLÔTURE	711	533

(1) Correspond à l'acquisition des parts additionnelles de TMH (voir Note 13.2).

(2) Correspond à la cession de l'Alliance Nucléaire (voir Note 13.1).

(3) Comprend notamment la réévaluation de Locotech et le profit de dilution de TMH (voir Note 13.2).

13.1. Les trois Alliances Énergie

Dans le cadre de l'acquisition, en novembre 2015, des activités Énergie par General Electric, trois Alliances ont été créées, comprenant respectivement :

- l'association d'Alstom Grid et de General Electric Digital Energy (« Alliance Grid ») ;
- l'association d'Alstom hydroélectrique, Énergie éolienne et marémotrice (« Alliance Renewable ») ;
- les activités des centrales nucléaires dans le monde et des turbines à vapeur en France (« Alliance Nuclear »), qui incluent la production et la maintenance de la gamme d'équipements « Arabelle » pour centrales nucléaires, ainsi que les turbines à vapeur et produits associés d'Alstom et leur maintenance sur le marché français.

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.

Au 31 mars 2018, le Groupe a décidé d'exercer ses options de vente sur les Alliances Renewables et Grid. Ces options ont été reclassées en « Actifs détenus en vue de la vente » pour un montant de € 2 382 millions. En conséquence et compte tenu des accords signés entre General Electric et Alstom, dont celui signé en mai 2018, General Electric a exercé, au cours de l'exercice 2018/19, son option d'achat sur l'Alliance Nucléaire.

Le 2 octobre 2018, Alstom a réalisé la cession à General Electric de toutes ses participations dans les trois Alliances Énergie (Renewables, Grid et Nucléaire) et a reçu un montant total de € 2 594 millions.

Le Groupe a comptabilisé la plus-value générée par la valorisation du prix de sortie ainsi que l'amortissement de la valeur temps reconnus sur la période de détention des titres pour un montant de € 106 millions incluant le recyclage de la juste valeur des options de vente, reconnue en réserve de couverture de flux de trésorerie pour un montant de € 7 millions, au 31 mars 2018.

13.2. TMH Limited (nouvelle holding de The Breakers Investments B.V. et Locotech Services)

Depuis le 29 décembre 2015, Alstom détenait 33 % de The Breakers Investments B.V., cette dernière détenant 100 % de Transmashholding (« TMH »), le principal constructeur ferroviaire russe, opérant en Russie et dans les autres pays de la Communauté des États Indépendants (CEI).

En juin 2018, TMH et Locotech Services ont combiné leurs activités par la création d'une holding, TMH Limited. À l'issue de cette opération, la participation d'Alstom a été diluée. Le Groupe a alors procédé à l'acquisition de parts complémentaires de TMH Limited auprès d'autres actionnaires pour un montant de € 117 millions (dont € 2 millions de frais d'acquisition capitalisés) portant sa participation à 20 %. Désormais, en plus de trois sièges au Conseil d'administration de TMH, Alstom détient également un siège au Conseil d'administration de TMH Limited et deux sièges à celui de Locotech Services. Alstom conserve ainsi une influence notable sur l'entité.

L'allocation du prix et la détermination de l'écart d'acquisition seront finalisées dans les douze mois suivant la date d'acquisition.

L'effet de dilution net comptabilisé au compte de résultat de l'exercice s'élève à € 25 millions et comprend le recyclage des réserves de conversion pour € (61) millions (voir Note 6).

Avant l'opération de rapprochement, la juste valeur des titres de Locotech Services, détenus par TMH, a été réévaluée par Autres éléments du résultat global pour un montant de € 53 millions d'euros.

Les autres variations de la période sont liées au résultat pour € 66 millions d'euros, au paiement des dividendes pour € (31) millions (dont € (6) millions payés en mars 2019) et aux effets de change pour € (4) millions.

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 2019. La durée des périodes de présentation de l'information financière et l'écart entre les dates de clôture restent identiques d'une période à l'autre pour permettre la comparabilité et l'homogénéité.

Les informations financières résumées présentées ci-dessous (à 100 %) sont les montants figurant dans les états financiers de TMH Limited au 31 décembre 2018 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 2019.

BILAN ET RÉCONCILIATION AVEC LA VALEUR COMPTABLE

<i>(en millions d'€)</i>	TMH Limited	TMH
	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
Actifs non courants	3 911	818
Actifs courants	1 908	1 107
TOTAL DE L'ACTIF	5 819	1 925
Capitaux propres – attribuables aux propriétaires de la société mère	3 049	772
Capitaux propres – attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	222	125
Passifs non courants	858	238
Passifs courants	1 690	790
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	5 819	1 925
Pourcentage de détention du Groupe	20 %	33 %
ACTIF NET	610	257
Écart d'acquisition	44	73
Dépréciation	(36)	(62)
Dividendes payés	(6)	-
Autres ^(*)	(74)	(8)
QUOTE-PART DANS LA VALEUR COMPTABLE DES INTÉRÊTS DU GROUPE	538	260

(*) Correspond aux retraitements à la valeur historique de la participation dans TMH avant l'opération de rapprochement, au 31 mars 2019.

COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'€)</i>	TMH Limited ⁽¹⁾	TMH	TMH
	Six mois du 1 ^{er} juillet 2018 au 31 décembre 2018	Six mois du 1 ^{er} janvier 2018 au 30 juin 2018	Douze mois du 1 ^{er} janvier 2017 au 31 décembre 2017
Chiffres d'affaires	2 294	1 452	2 300
Résultat net des activités poursuivies	82	172	40
Part des participations ne donnant pas le contrôle	(10)	(25)	8
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère	72	147	48
Pourcentage de détention du Groupe	20 %	33 %	33 %
QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET	14	49	16
Total quote-part dans le résultat net	63		
Autres éléments ⁽²⁾	3		7
QUOTE-PART DU GROUPE DANS LE RÉSULTAT NET	66		23

(1) À partir du 1^{er} juillet 2018, TMH limited inclut les activités de TMH et de Locotech.

(2) Correspond aux retraitements à la valeur historique de la participation dans TMH avant l'opération de rapprochement, au 31 mars 2019.

13.3. 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 € 108 millions (dont € 36 millions de résultat sur la période) ainsi que d'autres intérêts qui sont individuellement non significatifs et représentent, dans leur ensemble, une valeur nette comptable globale de € 114 millions au 31 mars 2019 (€ 100 millions au 31 mars 2018).

EKZ

Le 22 décembre 2017, Alstom a conclu un accord avec la Kazakh national railway company (KTZ) pour acquérir leur part de 25 % dans la co-entreprise EKZ pour € 21 millions. Au 25 février 2019, toutes les conditions suspensives ont été levées et Alstom détient 75 % des parts avec un contrôle exclusif de l'entreprise ferroviaire kazakhe. De fait, EKZ est désormais consolidée par intégration globale et non plus détenue selon la méthode de mise en équivalence. La plus-value qui découle de la cession des titres s'élève à € 33 millions (voir Note 6).

NOTE 14 • AUTRES TITRES NON CONSOLIDÉS

Les entités sur lesquelles le Groupe n'a pas d'influence notable, ou dont la valeur n'est pas significative, ne sont pas consolidées. Le Groupe a exprimé son intention et sa capacité à détenir ces participations dans une perspective long terme. En conséquence, ces participations sont considérées comme des participations non détenues à des fins de transaction. Le Groupe a choisi pour son portefeuille de titres non consolidés de comptabiliser les changements de valeur de ces titres en autres éléments du résultat global sans recyclage ultérieur en résultat. 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 sont comptabilisées en autres éléments du résultat global sans recyclage ultérieur en résultat. Quand la juste valeur ne peut être déterminée de manière fiable, les participations non consolidées sont mesurées au coût.

De plus, le Groupe a exprimé son intention et sa capacité à conserver tous les actifs représentatifs d'un droit de créance jusqu'à leur échéance dans le but d'encaisser les flux de trésorerie contractuels correspondants. Ils sont dans cette optique 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.

Enfin, les valeurs mobilières sont des actifs détenus à des fins de transaction qui ne peuvent pas être considérés 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.

VARIATIONS DE LA PÉRIODE

(en millions d'€)

	Au 31 mars 2019	Au 31 mars 2018
Solde d'ouverture	58	55
Variations de juste valeur	2	-
Acquisitions / cessions	2	3
Écarts de conversion et autres variations	2	-
SOLDE DE CLÔTURE	64	58

Les autres intérêts détenus par le Groupe dans les autres titres de participation sont individuellement non significatifs et comprennent notamment 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 15 • AUTRES ACTIFS NON COURANTS

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.

(en millions d'€)

	Au 31 mars 2019	Au 31 mars 2018
Actifs non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière (*)	201	213
Autres prêts et dépôts à long terme	41	64
AUTRES ACTIFS NON COURANTS	242	277

(*) 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 27 et 34).

Les mouvements au cours de la période close au 31 mars 2019 proviennent principalement de la baisse des obligations de € (16) millions, de la variation de € (21) millions liés au changement de méthode de consolidation de EKZ (voir Note 1.2) et des impacts de change d'un montant de € 5 millions.

F. BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

NOTE 16 - ANALYSE DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

(en millions d'€)	Au 31 mars 2019	Au 31 mars 2018 ^(*)	Variation
Stocks	1 533	1 440	93
Actifs sur contrat	1 448	1 212	236
Clients et comptes rattachés	1 661	1 772	(111)
Autres actifs / (passifs) opérationnels courants	(422)	(425)	3
Passifs sur contrat	(3 001)	(3 157)	156
Provisions	(1 193)	(1 356)	163
Fournisseurs et comptes rattachés	(1 751)	(1 346)	(405)
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	(1 725)	(1 860)	135

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

(en millions d'€)	Pour l'exercice clos au 31 mars 2019
Besoin en fonds de roulement en début de période ⁽¹⁾	(1 860)
Variation du besoin en fonds de roulement liée à l'exploitation ⁽²⁾	290
Variation du besoin en fonds de roulement liée aux investissements	1
Écarts de conversion et autres variations	(156)
Variation du besoin en fonds de roulement	135
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT EN FIN DE PÉRIODE	(1 725)

(1) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

(2) Incluant € 248 millions liés aux opérations discontinues.

NOTE 17 - 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 leur 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. Ils incluent également les coûts encourus sur les « contrats de construction » non encore alloués sur projets à la fin de la période, mais qui seront transférés en coûts projets dans des périodes subséquentes quand l'actif sera suffisamment particularisé et ne pourra pas être détourné pour un autre usage sans modifications substantielles.

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.

(en millions d'€)	Au 31 mars 2019	Au 31 mars 2018 ^(*)
Matières premières et marchandises	881	818
Travaux en cours	711	646
Produits finis	150	138
Stocks et en-cours, valeur brute	1 742	1 602
Matières premières et marchandises	(128)	(103)
Travaux en cours	(72)	(49)
Produits finis	(9)	(10)
Dépréciations	(209)	(162)
STOCKS ET EN-COURS, VALEUR NETTE	1 533	1 440

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

NOTE 18 • ACTIFS/(PASSIFS) NETS SUR CONTRATS

De nouveaux agrégats nommés « Actifs sur contrats » et « Passifs sur contrats » sont publiés pour les « contrats de construction » ainsi que les contrats de service long terme en cours d'exécution et ils sont déterminés contrat par contrat. La rubrique « Actifs sur contrats » correspond à la part du chiffre d'affaires non encore facturé à date nette des avances à la commande reçues des clients. La part du revenu non encore facturée correspond à la différence entre le chiffre d'affaires reconnu à date et les factures émises. À l'opposé, quand la facturation émise est supérieure au chiffre d'affaires reconnu à date, le montant net est comptabilisé en produits différés et agrégé avec les avances à la commande reçues des clients sous la rubrique « Passifs sur contrats ».

Certaines dépenses engagées afin d'obtenir des contrats, qui n'entrent pas dans le périmètre normatif liés aux actifs corporels et incorporels, ainsi que les stocks, sont comptabilisés sous le nouvel agrégat « coût d'obtention et de réalisation d'un contrat » lorsqu'elles sont éligibles à la capitalisation.

IFRS 9 prend en compte la reconnaissance du risque de crédit sur les actifs financiers, en particulier pour les créances clients, sur la base du modèle de pertes attendues. Le modèle de comptabilisation retenu pour les actifs sur contrat est le modèle général qui permet l'estimation du risque attendu sur les douze prochains mois, tant qu'il n'y a pas signe de dégradation majeure du risque de non-recouvrement.

(en millions d'€)	Au 31 mars 2019	Au 31 mars 2018 (*)	Variation
Coût d'obtention et de réalisation d'un contrat	24	30	(7)
Actifs sur contrat	1 424	1 182	242
Total actifs sur contrat	1 448	1 212	236
Passifs sur contrat	(3 001)	(3 157)	156
ACTIFS/(PASSIFS) NETS SUR CONTRATS	(1 553)	(1 945)	392

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

Les actifs/(passifs) nets sur contrats incluent les avances et acomptes pour € 2 263 millions au 31 mars 2019 et € 2 196 millions au 31 mars 2018.

NOTE 19 • CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Une créance se définit comme un droit inconditionnel à recevoir une contrepartie. Le droit à recevoir une contrepartie est considéré comme inconditionnel lorsque seul le passage du temps détermine que la contrepartie devient exigible.

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.

IFRS 9 prend en compte la reconnaissance du risque de crédit sur les actifs financiers, en particulier pour les créances clients, sur la base du modèle de pertes attendues. Le modèle de comptabilisation retenu pour les créances commerciales est l'approche simplifiée des « pertes

attendues sur la durée de vie de l'actif », tant qu'il n'y a pas signe de dégradation majeure du risque de non-recouvrement.

En effet, 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'appurement 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.

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.

(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 2019	1 661	1 260	159	54	188
• dont valeur brute	1 700	1 287	160	54	199
• dont dépréciation	(39)	(27)	(1)	-	(11)
AU 31 MARS 2018 (*)	1 772	1 321	142	48	261
• dont valeur brute	1 834	1 354	161	49	270
• dont dépréciation	(62)	(33)	(19)	(1)	(9)

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

NOTE 20 - AUTRES ACTIFS OPÉRATIONNELS COURANTS

(en millions d'€)	Au 31 mars 2019	Au 31 mars 2018
Avances à la commande versées aux fournisseurs	86	154
Impôt sur les sociétés	84	59
Autres taxes	258	242
Charges constatées d'avance	55	80
Autres créances	218	286
Instruments dérivés liés aux activités opérationnelles	159	298
Réévaluation des engagements fermes en devises faisant l'objet d'une couverture	146	209
AUTRES ACTIFS OPÉRATIONNELS COURANTS	1 006	1 328

Au cours de l'exercice fiscal 2018/19, le Groupe a conclu un accord de cession de créances qui conduit à la décomptabilisation des créances fiscales pour un montant de € 81 millions, conformément aux critères IFRS 9. Au 31 mars 2019, l'encours total cédé s'élève à € 142 millions.

NOTE 21 - AUTRES PASSIFS OPÉRATIONNELS COURANTS

(en millions d'€)	Au 31 mars 2019	Au 31 mars 2018 (*)
Dettes de personnel	520	483
Impôt sur les sociétés	17	48
Autres taxes	70	89
Produits constatés d'avance	6	4
Autres dettes	515	613
Instruments dérivés liés aux activités opérationnelles	202	253
Réévaluation des engagements fermes en devises faisant l'objet de couverture	98	263
AUTRES PASSIFS OPÉRATIONNELS COURANTS	1 428	1 753

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

NOTE 22 - 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.

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.

À une exception, en conformité avec IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », la provision pour les contrats déficitaires est reportée dans les provisions courantes, dès qu'elle est identifiée.

Les coûts inévitables pour satisfaire aux obligations contractuelles qui sont considérés pour définir si un contrat est déficitaire sont tous les coûts qui sont directement liés à ce contrat.

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.

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2018 (*)	Dotations	Reprises	Utilisations	Écart de conversion et autres variations	Au 31 mars 2019
Garanties	201	110	(35)	(52)	3	227
Risques sur contrats	625	230	(140)	(113)	18	620
Provisions courantes	826	340	(175)	(165)	21	847
Litiges et risques fiscaux	148	64	(46)	(3)	2	165
Restructurations	27	45	(7)	(23)	1	43
Autres provisions non courantes	355	41	(254)	(4)	-	138
Provisions non courantes	530	150	(307)	(30)	3	346
TOTAL DES PROVISIONS	1 356	490	(482)	(195)	24	1 193

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2017 (*)	Dotations	Reprises	Utilisations	Écart de conversion et autres variations	Au 31 mars 2018 (*)
Garanties	209	57	(21)	(45)	1	201
Risques sur contrats	623	97	(62)	(39)	6	625
Provisions courantes	832	154	(83)	(84)	7	826
Litiges et risques fiscaux	216	27	(92)	(7)	4	148
Restructurations	25	38	(5)	(23)	(8)	27
Autres provisions non courantes	374	6	(3)	(5)	(17)	355
Provisions non courantes	615	71	(100)	(35)	(21)	530
TOTAL DES PROVISIONS	1 447	225	(183)	(119)	(14)	1 356

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

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 autres risques sur contrats correspondent à des désaccords commerciaux et 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 pour restructuration sont liées à l'adaptation des moyens de production du Groupe dans certains pays, dont notamment le Royaume-Uni, l'Allemagne et le Brésil.

Les autres provisions non courantes couvrent des risques relatifs à des cessions, des litiges salariés, des procédures judiciaires et des obligations d'ordre environnemental.

La Direction identifie et analyse régulièrement les litiges en cours et autres risques, sur la base de la meilleure estimation à la date de clôture, afin d'évaluer, le cas échéant, les provisions nécessaires. Ces estimations prennent en considération l'information disponible et l'éventail des résultats possibles. Les principaux contentieux sont exposés en Note 33.

G. CAPITAUX PROPRES ET DIVIDENDES

NOTE 23 - 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.

23.1. Variations du capital social

Au 31 mars 2019, le capital social d'Alstom s'élève à € 1 565 006 191 et se compose de 223 572 313 actions ordinaires entièrement libérées d'une valeur nominale de € 7. Au 31 mars 2019, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice s'élève à 222 916 803 après prise en compte de l'effet dilutif des obligations remboursables en actions, et à 224 986 706 après prise en compte de l'effet de l'ensemble des instruments dilutifs.

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2019 :

- 1 040 obligations remboursables en actions (ORA) ont été remboursées par émission de 65 actions d'une valeur nominale de € 7 par action. Les 73 338 obligations remboursables en actions et non encore remboursées au 31 mars 2019 représentent 4 606 actions à émettre ;
- 638 610 actions ordinaires ont été émises dans le cadre des plans de motivation et de fidélisation sur le long terme ;
- 723 167 actions ordinaires ont été émises dans le cadre des paiements fondés sur des actions acquittés en instruments de capitaux propres.

23.2. Écarts de conversion part du Groupe

Le montant des réserves de conversion au 31 mars 2019 s'élève à € (460) millions.

Les écarts de conversion, présentés dans l'état du résultat global consolidé, pour un montant de € 33 millions reflètent principalement la variation du dollar américain (€ 53 millions), du réal brésilien (€ (15) millions) et du rand sud-africain (€ (9) millions) contre l'euro sur l'exercice clos le 31 mars 2019.

NOTE 24 - DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

L'assemblée générale d'Alstom du 17 juillet 2018 a approuvé la distribution en numéraire d'un dividende de € 0,35 par action au titre de l'exercice clos le 31 mars 2018. Les dividendes ont été payés le 24 juillet 2018, pour un total de € 78 millions.

Au 31 mars 2019, € 6 millions d'euros de dividendes, destinés aux actionnaires minoritaires des filiales contrôlées, ont été payés (dont € 2 millions approuvés sur l'exercice précédent).

H. FINANCEMENT ET GESTION DU RISQUE FINANCIER

NOTE 25 - AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS

Au 31 mars 2019, les autres actifs financiers courants comprennent la valeur de marché positive des instruments dérivés de change financiers destinés à couvrir les prêts, dépôts et positions de trésorerie centralisée du Groupe.

(en millions d'€)

	Au 31 mars 2019	Au 31 mars 2018
Instruments dérivés liés aux activités de financement et autres	10	8
AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	10	8

NOTE 26 - TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les disponibilités et les placements très liquides mobilisables dans un délai inférieur ou égal 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, des dépôts à terme, des instruments de dette négociables, et des OPCVM monétaires.

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

(en millions d'€)	Au 31 mars 2019	Au 31 mars 2018
Trésorerie	595	409
Équivalents de trésorerie	2 837	822
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	3 432	1 231

En complément de la trésorerie composée de dépôts à vue pour € 595 millions (€ 409 millions au 31 mars 2018), le Groupe a investi dans des équivalents de trésorerie :

- OPCVM libellées en euros pour un total de € 2 415 millions (€ 465 millions au 31 mars 2018), qualifiées 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 € 422 millions (€ 357 millions au 31 mars 2018).

Au 31 mars 2019, le solde conséquent de trésorerie et équivalents de trésorerie provient essentiellement du paiement de € 2 594 millions reçu le 2 octobre 2018 concernant le transfert des participations d'Alstom à General Electric dans les trois Alliances Énergie (Renewables, Grid et Nucléaire) (voir Note 13.1).

NOTE 27 • DETTE FINANCIÈRE

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.

(en millions d'€)	Au 31 mars 2018	Flux avec impact sur la trésorerie		Flux sans impact sur la trésorerie		Au 31 mars 2019
		Variation nette de trésorerie	Variation de périmètre	Écart de conversion et autres variations		
Emprunts obligataires	1 248	(371)	-	1	878	
Autres emprunts	163	14	13	6	196	
Options et compléments de prix sur entités acquises	37	(20)	-	(17)	-	
Instruments dérivés liés aux activités de financement	13	-	-	8	21	
Intérêts courus ⁽¹⁾	16	(62)	-	53	7	
Emprunts	1 477	(439)	13	51	1 102	
Dettes sur contrats de location-financement	17	(1)	-	(1)	15	
Dettes sur contrats de location de longue durée ⁽²⁾	213	(16)	-	4	201	
Dettes sur contrats de location-financement	230	(17)	-	3	216	
TOTAL DETTE FINANCIÈRE	1 707	(456)	13	54	1 318	

(1) Les intérêts payés sont présentés dans les flux liés aux opérations dans le tableau des flux de trésorerie. Le montant net des intérêts payés et reçus au 31 mars 2019 s'élève à € (62) millions.

(2) 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 Note 15).

La variation de la dette financière entre le 31 mars 2018 et le 31 mars 2019 provient principalement d'un remboursement d'obligations pour un montant de € 371 millions.

Le tableau suivant fournit une synthèse des emprunts obligataires du Groupe :

	Valeur nominale initiale <i>(en millions d'€)</i>	Date d'échéance <i>(jj/mm/aa)</i>	Taux d'intérêt nominal	Taux d'intérêt effectif	Valeur comptable au 31 mars 2019	Valeur de marché au 31 mars 2019
Alstom juillet 2019	500	08/07/2019	3,00 %	3,18 %	282	284
Alstom mars 2020	750	18/03/2020	4,50 %	4,58 %	596	622
TOTAL ET TAUX MOYEN PONDÉRÉ			4,02 %	4,13 %	878	906

Les autres emprunts comprennent des lignes de crédit souscrits par les filiales.

L'analyse de la dette financière externe par devise est la suivante :

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2019	Au 31 mars 2018
Euro	920	1 300
Livre sterling	201	213
Roupie indienne	115	77
Dinar algérien	39	39
Dollar américain	5	47
Autres devises	38	31
DETTE FINANCIÈRE EN VALEUR NOMINALE	1 318	1 707

La dette externe libellée en GBP d'un montant de € 201 millions s'explique essentiellement par l'opération de location à long-terme de train, dont London Underground est partie prenante. Cette dette 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 15, 27 et 34).

NOTE 28 - INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

28.1. Instruments financiers présentés dans les états financiers

Les principaux passifs financiers du Groupe comprennent des emprunts ainsi que des dettes fournisseurs et comptes rattachés.

Les principaux actifs financiers du Groupe comprennent des prêts, des créances clients et comptes rattachés, des actifs opérationnels courants ainsi que la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

Le Groupe est exposé au risque de variation des taux de change et des taux d'intérêts, au risque de crédit et au risque 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 est calculée, sur la base des taux de change comptant et à terme à la date de clôture, ou sinon, sur la base d'une courbe de taux d'intérêt par devise.

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 d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

Exercice clos le 31 mars 2019

Contribution au bilan au 31 mars 2019

Au 31 mars 2019 (en millions d'€)	Valeur comptable des instruments non financiers	Valeur comptable des instruments financiers	Répartition de la valeur comptable par catégorie d'instruments (*)					Juste valeur des éléments classés en instruments financiers			
			JV par résultat	JV par OCI	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	64	-	-	64	-	-	64	-	20	44	64
Autres actifs non courants	242	-	-	-	242	-	242	-	41	201	242
Clients et comptes rattachés	1 661	-	-	-	1 661	-	1 661	-	1 661	-	1 661
Autres actifs opérationnels courants	1 006	483	146	-	218	159	523	-	523	-	523
Autres actifs financiers courants	10	-	(2)	-	-	12	10	-	10	-	10
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 432	-	2 415	-	1 017	-	3 432	2 415	1 017	-	3 432
ACTIF	6 415	483	2 559	64	3 138	171	5 932	2 415	3 272	245	5 932
Emprunts non courants	89	-	-	-	89	-	89	-	89	-	89
Dettes non courantes sur contrats de location-financement	197	-	-	-	197	-	197	-	197	-	197
Emprunts courants	1 013	-	-	-	992	21	1 013	906	126	-	1 032
Dettes courantes sur contrats de location-financement	19	-	-	-	19	-	19	-	19	-	19
Fournisseurs et comptes rattachés	1 751	-	-	-	1 751	-	1 751	-	1 751	-	1 751
Autres passifs opérationnels courants	1 428	613	98	-	515	202	815	-	815	-	815
PASSIF	4 497	613	98	-	3 563	223	3 884	906	2 997	-	3 903

(*) JV par résultat signifie Juste Valeur par résultat ; JV par OCI signifie Juste Valeur par Autres éléments du résultat global ; PCD signifie Prêts, Créances et Dettes et DER signifie instruments dérivés.

Un instrument financier (option de vente) est présenté avec les Alliances (voir Note 13.1).

Contribution au résultat financier pour l'exercice clos le 31 mars 2019

(en millions d'€)	JV par résultat	JV par OCI	PCD au coût amorti & DER	Total
Intérêts	(1)	-	(51)	(52)
Produits d'intérêts	(1)	-	4	3
Charges d'intérêts	-	-	(55)	(55)
Résultat de change et divers	-	-	(32)	(32)
RÉSULTAT FINANCIER NET DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2019	(1)	-	(83)	(84)

Exercice clos le 31 mars 2018

Contribution au bilan au 31 mars 2018

Au 31 mars 2018 ⁽²⁾ (en millions d'€)	Valeur comptable des instruments non financiers	Valeur comptable des instruments financiers	Répartition de la valeur comptable par catégorie d'instruments ⁽¹⁾					Juste valeur des éléments classés en instruments financiers			
			JV par résultat	JV par OCI	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	58	-	-	36	22	-	58	-	22	36	58
Autres actifs non courants	277	-	-	-	277	-	277	-	64	213	277
Clients et comptes rattachés	1 772	-	-	-	1 772	-	1 772	-	1 772	-	1 772
Autres actifs opérationnels courants	1 328	535	209	-	286	298	793	-	793	-	793
Autres actifs financiers courants	8	-	-	-	-	8	8	-	8	-	8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 231	-	465	-	766	-	1 231	465	766	-	1 231
ACTIF	4 674	535	674	36	3 123	306	4 139	465	3 425	249	4 139
Emprunts non courants	952	-	-	-	952	-	952	944	75	-	1 019
Dettes non courantes sur contrats de location-financement	212	-	-	-	212	-	212	-	212	-	212
Emprunts courants	525	-	-	-	512	13	525	378	154	-	532
Dettes courantes sur contrats de location-financement	18	-	-	-	18	-	18	-	18	-	18
Fournisseurs et comptes rattachés	1 346	-	-	-	1 346	-	1 346	-	1 346	-	1 346
Autres passifs opérationnels courants	1 753	624	263	-	613	253	1 129	-	1 129	-	1 129
PASSIF	4 806	624	263	-	3 653	266	4 182	1 322	2 934	-	4 256

(1) JV par résultat signifie Juste Valeur par résultat ; JV par OCI signifie Juste Valeur par Autres éléments du résultat global ; PCD signifie Prêts, Créances et Dettes et DER signifie instruments dérivés.

(2) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

Contribution au résultat financier pour l'exercice clos le 31 mars 2018

(en millions d'€)	JV par résultat	JV par OCI	PCD au coût amorti & DER	Total
Intérêts	-	-	(57)	(57)
Produits d'intérêts	-	-	7	7
Charges d'intérêts	-	-	(64)	(64)
Résultat de change et divers	-	-	(33)	(33)
RÉSULTAT FINANCIER NET DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2018	-	-	(90)	(90)

28.2. Gestion du risque de change

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.

Les instruments dérivés sont comptabilisés et réévalués à leur juste valeur.

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, les parts efficaces et inefficaces de l'instrument de couverture sont comptabilisées 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.

Instruments dérivés liés aux opérations de financement

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).

Au 31 mars 2019, la juste valeur des instruments de couverture représente un passif net de € (9) millions et comprend principalement des ventes à terme de livre sterling, de dollar américain et de zloty polonais ainsi que des achats à terme de dirham des Émirats arabes unis.

(en millions d'€)	Instruments dérivés		2020		2021		2022-2024		2025 et au-delà	
	Montant net	Juste valeur	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Devise 1 / Devise 2 (*)										
EUR/GBP	(134)	(11)	-	23	-	(157)	-	-	-	-
EUR/USD	(210)	(4)	-	(210)	-	-	-	-	-	-
EUR/AED	207	4	-	207	-	-	-	-	-	-
EUR/PLN	(220)	(1)	-	(220)	-	-	-	-	-	-
EUR/AUD	130	1	-	130	-	-	-	-	-	-
Autres		2								
INSTRUMENTS DÉRIVÉS NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		(9)								

(*) Montant positif : la devise 2 est achetée contre la devise 1. Montant négatif : la devise 2 est vendue contre la devise 1.

Instruments dérivés liés aux activités opérationnelles

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. Les principales devises sur lesquelles le Groupe a été exposé de façon significative au cours de l'exercice clos le 31 mars 2019 sont le dollar américain et le zloty polonais.

Pendant la période d'appel d'offres, en fonction de la probabilité d'obtention du contrat, de son cadre contractuel et des conditions de marché, le Groupe peut être amené dans de rares cas à couvrir une partie des offres en utilisant des options ou 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.

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. Enfin dans de rares cas, le Groupe peut renoncer à se couvrir du fait du coût de couverture ou d'absence de marché efficient.

La maturité moyenne pondérée du portefeuille de contrats à terme est inférieure à 1 an et 6 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 différentes selon quelle entité du Groupe est exposée au risque. La variation des taux de change est compensée par la réévaluation au compte de résultat de la juste valeur des instruments dérivés.

Au 31 mars 2019, la juste valeur des instruments de couverture représente un passif net de € (43) millions. Elle s'analyse comme suit :

(en millions d'€)	Instruments dérivés		2020		2021		2022-2024		2025 et au-delà	
	Montant net	Juste valeur	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Devise 1 / Devise 2 (*)										
EUR/USD	(767)	(28)	-	(653)	-	(102)	-	(16)	-	4
EUR/CAD	(362)	(21)	-	(120)	-	(74)	-	(168)	-	-
EUR/ZAR	(120)	(12)	-	(120)	-	-	-	-	-	-
EUR/INR	(40)	(30)	-	23	-	(99)	-	32	-	4
EUR/BRL	91	17	-	37	-	22	-	32	-	-
EUR/PLN	787	26	-	324	-	201	-	262	-	-
Autres		5								
INSTRUMENTS DÉRIVÉS NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		(43)								

(*) Montant positif : la devise 2 est achetée contre la devise 1. Montant négatif : la devise 2 est vendue contre la devise 1.

La plupart des instruments de couverture sont négociés par Alstom Holdings et enregistrés comme contrats de couverture internes entre Alstom Holdings et la filiale concernée du Groupe. Lorsque la réglementation locale ne le permet pas, les instruments de couverture sont négociés directement 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 :

(en millions d'€)	Au 31 mars 2019		Au 31 mars 2018 (*)	
	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
Instruments dérivés rattachés à une couverture de juste valeur	171	223	306	266
<i>Dont instruments dérivés liés aux activités de financement</i>	12	21	8	13
<i>Dont instruments dérivés liés aux activités opérationnelles</i>	159	202	298	253

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

Depuis la mise en place des dérivés, 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, entre le 31 mars 2018 et le 31 mars 2019, expliquent 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.

Alstom conclut avec des banques partenaires des conventions bilatérales qui, de manière générale, ne prévoient pas une collatéralisation 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 2019 (en millions d'€)	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		Montant net
				Instruments financiers	Cash collatéral reçu	
Instruments dérivés – passifs	(223)	-	(223)	(142)	-	(81)
Instruments dérivés – actifs	171	-	171	142	-	29

Au 31 mars 2018 (en millions d'€)	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		Montant net
				Instruments financiers	Cash collatéral reçu	
Instruments dérivés – actifs	306	-	306	(180)	-	126
Instruments dérivés – passifs	(266)	-	(266)	180	-	(86)

28.3. Gestion du risque 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.

Au 31 mars 2019, 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.

Au 31 mars 2019

(en millions d'€)	Taux fixe	Taux variable	Total
Actifs financiers	201	3 473	3 674
Dettes financières portant des intérêts	(1 122)	(196)	(1 318)
POSITION TOTALE AVANT COUVERTURE	(921)	3 277	2 356
Position de couverture	-	-	-
POSITION TOTALE APRÈS COUVERTURE	(921)	3 277	2 356

Au 31 mars 2018

(en millions d'€)	Taux fixe	Taux variable	Total
Actifs financiers	213	1 294	1 507
Dettes financières portant des intérêts	(1 567)	(140)	(1 707)
POSITION TOTALE AVANT COUVERTURE	(1 354)	1 154	(200)
Position de couverture	-	-	-
POSITION TOTALE APRÈS COUVERTURE	(1 354)	1 154	(200)

L'analyse de sensibilité est réalisée sur la base de la position nette de trésorerie après couverture au 31 mars 2019, en prenant l'hypothèse que cette position reste constante sur une année.

En l'absence d'instrument 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 € 3 millions alors qu'une diminution de 0,1 % le détériorerait pour le même montant.

28.4. 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 des actifs sur contrat) 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

Les actifs financiers qui entrent dans le périmètre de la norme IFRS 9 Risque crédit client concernent principalement les créances commerciales (qui sont court terme) et les actifs sur contrats sous IFRS 15 (qui ont potentiellement une maturité plus longue). Le modèle de comptabilisation des pertes attendues retenu pour ces expositions est respectivement l'approche simplifiée de « pertes de crédit attendues sur la durée de vie de l'actif » pour les créances commerciales et le modèle général qui permet l'estimation du risque attendu dans les douze mois pour les actifs sur contrat, tant qu'il n'y a pas signe de dégradation majeure du risque de non-recouvrement. 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 ou ont accès à un financement dédié pour satisfaire leurs obligations contractuelles, ou peuvent encore faire l'objet

Le calcul du critère financier est détaillé ci-dessous :

<i>(en millions d'€)</i>	Pour l'exercice clos au 31 mars 2019	Pour l'exercice clos au 31 mars 2018 (*)
EBITDA	542	435
Total endettement net	(2 351)	232
RATIO D'ENDETTEMENT NET TOTAL	(4,3)	0,5

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

L'indicateur « Résultat d'exploitation » et l'indicateur non Gaap « EBITDA » se réconcilient de la manière suivante :

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2019	Au 31 mars 2018 (*)
Résultat d'exploitation	408	264
Amortissements et dépréciations	194	168
Plus/(moins)-values sur cessions de titres	(60)	3
EBITDA	542	435

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 (voir Note 2).

de polices d'assurances souscrites par le Groupe (voir aussi Note 19). Toutefois, la durée des contrats du Groupe, dans un environnement économique changeant notamment dans les pays émergents, peut rendre ces mécanismes de protection incomplets, incertains ou inefficaces, conduisant à la reconnaissance d'une perte pour dépréciation déterminée au cas par cas selon le risque de non-recouvrement estimé.

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 : outre le recouvrement des actifs destinés à la vente, 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 A2) étant limitée à € 17 millions.

28.5. Gestion du risque de liquidité

Critères financiers

En complément de sa trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles, qui s'élèvent à € 3 432 millions au 31 mars 2019, le Groupe peut disposer d'une facilité de crédit renouvelable pour un montant de € 400 millions jusqu'en juin 2022, inutilisée au 31 mars 2019.

Cette nouvelle facilité est soumise au ratio de l'endettement net total sur l'EBITDA :

- l'endettement net total se définissant comme l'endettement total hors dette de location financement et hors instruments dérivés moins la trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- l'EBITDA se définissant comme le revenu avant les charges financières, les produits financiers, l'impôt sur les bénéfices, les amortissements et dépréciations sur les immobilisations corporelles et incorporelles, diminué des plus-values sur cession de participations.

Ce ratio doit être de maximum 2,5.

Centralisation de la trésorerie du Groupe

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.

Le Groupe diversifie ses placements 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 aux critères d'éligibilité édictés par IAS 7 et 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 € 72 millions et € 88 millions, pour les activités poursuivies, au 31 mars 2019 et au 31 mars 2018.

Flux futurs 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.

Les tableaux suivants présentent le montant des paiements en principal et intérêts de tous les instruments financiers détenus au 31 mars 2019 et 31 mars 2018.

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 2019

Flux de trésorerie issus des instruments inclus dans la trésorerie / (dette) nette au 31 mars 2019

(en millions d'€)	Valeur comptable	2020		2021		2022-2024		2025 et au-delà	
		Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Autres actifs non courants	201	14	18	13	19	29	66	13	98
Autres actifs financiers courants, nets	10	-	10	-	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 432	(1)	3 432	-	-	-	-	-	-
Actifs	3 643	13	3 460	13	19	29	66	13	98
Emprunts non courants	(89)	(9)	-	(8)	(2)	(12)	(27)	(4)	(60)
Dettes sur contrats de location-financement non courantes	(197)	-	-	-	(21)	-	(46)	-	(130)
Emprunts courants	(1 013)	(38)	(1 013)	-	-	-	-	-	-
Dettes sur contrats de location-financement courantes	(19)	-	(19)	-	-	-	-	-	-
Passifs	(1 318)	(47)	(1 032)	(8)	(23)	(12)	(73)	(4)	(190)
TRÉSORERIE / (DETTE) NETTE	2 325	(34)	2 428	5	(4)	17	(7)	9	(92)

Flux de trésorerie issus des instruments dérivés opérationnels au 31 mars 2019

(en millions d'€)	Valeur comptable	2020		2021		2022-2024		2025 et au-delà	
		Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	159	-	62	-	41	-	54	-	2
Actifs	159	-	62	-	41	-	54	-	2
Autres passifs courants	(202)	-	(90)	-	(56)	-	(51)	-	(5)
Passifs	(202)	-	(90)	-	(56)	-	(51)	-	(5)
INSTRUMENTS DÉRIVÉS	(43)	-	(28)	-	(15)	-	3	-	(3)

Flux de trésorerie issus des instruments inclus dans les autres actifs et passifs financiers au 31 mars 2019

<i>(en millions d'€)</i>	Valeur comptable	2020		2021		2022-2024		2025 et au-delà	
		Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement
Autres titres de participation	64	-	-	-	-	-	-	-	64
Autres actifs non courants	41	-	-	-	-	-	-	-	41
Clients et comptes rattachés	1 661	-	1 661	-	-	-	-	-	-
Autres actifs courants reliés aux activités opérationnelles	364	-	364	-	-	-	-	-	-
Actifs	2 130	-	2 025	-	-	-	-	-	105
Fournisseurs et comptes rattachés	(1 751)	-	(1 751)	-	-	-	-	-	-
Autres passifs opérationnels courants	(613)	-	(613)	-	-	-	-	-	-
Passifs	(2 364)	-	(2 364)	-	-	-	-	-	-
AUTRES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS	(234)	-	(339)	-	-	-	-	-	105

Instruments financiers détenus au 31 mars 2018

Flux de trésorerie issus des instruments inclus dans la trésorerie / (dette) nette au 31 mars 2018

<i>(en millions d'€)</i>	Valeur comptable	2019		2020		2021-2023		2024 et au-delà	
		Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement
Autres actifs non courants	213	77	17	14	17	33	59	22	120
Autres actifs financiers courants, nets	8	-	8	-	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 231	(2)	1 231	-	-	-	-	-	-
Actifs	1 452	75	1 256	14	17	33	59	22	120
Emprunts non courants	(952)	(36)	-	(64)	(915)	(28)	(36)	-	-
Dettes sur contrats de location- financement non courantes	(212)	-	-	-	(19)	-	(21)	-	(172)
Emprunts courants	(525)	(30)	(525)	-	-	-	-	-	-
Dettes sur contrats de location- financement courantes	(18)	-	(18)	-	-	-	-	-	-
Passifs	(1 707)	(66)	(543)	(64)	(934)	(28)	(57)	-	(172)
TRÉSORERIE / (DETTE) NETTE	(255)	9	713	(50)	(917)	5	2	22	(52)

Flux de trésorerie issus des instruments dérivés au 31 mars 2018

<i>(en millions d'€)</i>	Valeur comptable	2019		2020		2021-2023		2024 et au-delà	
		Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	298	-	166	-	63	-	66	-	3
Actifs	298	-	166	-	63	-	66	-	3
Autres passifs courants	(253)	-	(143)	-	(54)	-	(55)	-	(1)
Passifs	(253)	-	(143)	-	(54)	-	(55)	-	(1)
INSTRUMENTS DÉRIVÉS	45	-	23	-	9	-	11	-	2

Flux de trésorerie issus des instruments inclus dans les autres actifs et passifs financiers au 31 mars 2018

(en millions d'e)	Valeur comptable	2019		2020		2021-2023		2024 et au-delà	
		Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Autres titres de participation	58	-	-	-	17	-	-	-	41
Autres actifs non courants	64	-	-	-	-	-	-	-	64
Clients et comptes rattachés	1 772	-	1 772	-	-	-	-	-	-
Autres actifs courants reliés aux activités opérationnelles	495	-	495	-	-	-	-	-	-
Actifs	2 389	-	2 267	-	17	-	-	-	105
Fournisseurs et comptes rattachés	(1 346)	-	(1 346)	-	-	-	-	-	-
Autres passifs opérationnels courants	(878)	-	(878)	-	-	-	-	-	-
Passifs	(2 224)	-	(2 224)	-	-	-	-	-	-
AUTRES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS (*)	165	-	43	-	17	-	-	-	105

(*) Données retraitées de l'application des normes IFRS 9 ET IFRS 15 (voir note 2).

28.6. Gestion du risque sur les matières premières

L'essentiel des matières premières achetées par le Groupe a déjà été transformé par incorporation dans des composants usinés. Le Groupe inclut généralement 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. Occasionnellement, le Groupe est amené à couvrir son exposition par des instruments dérivés (cuivre, aluminium) dont les notionnels et valeurs de marché demeurent non significatifs au 31 mars 2019.

I. ENGAGEMENTS DE RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES LONG TERME, ET RÉMUNÉRATIONS FONDÉES SUR DES ACTIONS

NOTE 29 • 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 et charges » dans le compte de résultat.

Les régimes à prestations définies s'élèvent à € 1 044 millions au 31 mars 2019 (voir Note 29.2) et s'analysent comme suit :

- des plans de retraite à hauteur de € 837 millions ;
- d'autres avantages postérieurs à l'emploi à hauteur de € 164 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 € 43 millions, qui correspondent principalement aux médailles du travail en France et en Allemagne.

Le rapprochement de la couverture financière avec les actifs et passifs reconnus au bilan est le suivant :

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2019	Au 31 mars 2018
Dettes actuarielles	(1 044)	(950)
Juste valeur des actifs de couverture	511	482
Couverture financière	(533)	(468)
Incidence du plafonnement des actifs	-	-
PROVISION NETTE	(533)	(468)
<i>dont :</i>		
<i>Provisions pour engagements de retraite et avantages assimilés</i>	<i>(533)</i>	<i>(468)</i>

Comme détaillées dans la suite de cette note, les provisions nettes pour engagements de retraite et avantages assimilés s'élèvent à € 533 millions au 31 mars 2019 contre € 468 millions au 31 mars 2018. Les mouvements intervenus sur l'exercice clos au 31 mars 2019 proviennent principalement du Royaume-Uni, de l'Allemagne, de la Suisse, des États-Unis d'Amérique et de la France.

29.1. 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.

Les engagements de retraites et avantages assimilés se situent principalement au Royaume-Uni, en Allemagne, et en France. 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 plan a été fermé aux nouveaux entrants à compter du 1^{er} avril 2016. 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. 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 les États-Unis, la Suède et la Suisse.

29.2. Évolution de la dette actuarielle

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2019	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Dettes actuarielle en début d'exercice	(950)	(426)	(431)	(93)
Coût des services rendus	(33)	(9)	(14)	(10)
Cotisations des employés	(3)	(3)	-	-
Intérêts sur la dette actuarielle	(21)	(11)	(6)	(4)
Réductions	(1)	(2)	1	-
Liquidations	(1)	-	-	(1)
(Pertes) / gains actuariels – dus à l'expérience	(19)	(5)	(11)	(3)
(Pertes) / gains actuariels – dus aux changements d'hypothèses démographiques	(2)	-	(2)	-
(Pertes) / gains actuariels – dus aux changements d'hypothèses financières	(43)	(21)	(19)	(3)
Prestations versées	46	15	26	5
Écarts de change et autres	(17)	(9)	(1)	(7)
DETTE ACTUARIELLE EN FIN D'EXERCICE	(1 044)	(471)	(457)	(116)
<i>dont :</i>				
<i>Plans financés</i>	(816)	(471)	(270)	(75)
<i>Plans non financés</i>	(228)	-	(187)	(41)

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2018	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Dettes actuarielle en début d'exercice	(995)	(453)	(449)	(93)
Coût des services rendus	(39)	(14)	(16)	(9)
Cotisations des employés	(3)	(3)	-	-
Intérêts sur la dette actuarielle	(21)	(11)	(7)	(3)
Réductions	1	1	-	-
(Pertes) / gains actuariels – dus à l'expérience	(12)	(8)	(1)	(3)
(Pertes) / gains actuariels – dus aux changements d'hypothèses démographiques	14	13	-	1
(Pertes) / gains actuariels – dus aux changements d'hypothèses financières	44	28	16	-
Prestations versées	42	12	25	5
Écarts de change et autres	19	9	1	9
DETTE ACTUARIELLE EN FIN D'EXERCICE	(950)	(426)	(431)	(93)
<i>dont :</i>				
<i>Plans financés</i>	(733)	(426)	(249)	(58)
<i>Plans non financés</i>	(217)	-	(182)	(35)

29.3. Évolution des actifs de couverture

Comme précisé dans la Note 29.1, 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 Allemagne, en Suisse, et aux États-Unis.

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2019	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Juste valeur des actifs de couverture en début d'exercice	482	363	72	47
Produit d'intérêts	11	9	1	1
(Pertes) / gains actuariels dus à l'expérience sur actifs	13	11	3	(1)
Cotisations versées par le Groupe	12	7	-	5
Cotisations des employés	3	3	-	-
Prestations versées	(18)	(15)	-	(3)
Écarts de change et autres	8	7	-	1
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN D'EXERCICE	511	385	76	50

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2018	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Juste valeur des actifs de couverture en début d'exercice	469	351	72	46
Produit d'intérêts	11	9	1	1
(Pertes) / gains actuariels dus à l'expérience sur actifs	16	13	(1)	4
Cotisations versées par le Groupe	10	5	-	5
Cotisations des employés	3	3	-	-
Prestations versées	(16)	(12)	-	(4)
Écarts de change et autres	(11)	(6)	-	(5)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN D'EXERCICE	482	363	72	47

29.4. Allocation des actifs de couverture

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2019	%	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Actions	309	60,5 %	70 %	29 %	34 %
Obligations	181	35,4 %	30 %	65 %	33 %
Contrats d'assurance	4	0,8 %	-	3 %	4 %
Autres	17	3,3 %	-	3 %	29 %
TOTAL	511	100 %	100 %	100 %	100 %

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2018	%	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Actions	291	60,5 %	71 %	28 %	29 %
Obligations	170	35,3 %	29 %	66 %	38 %
Contrats d'assurance	4	0,9 %	-	3 %	4 %
Autres	17	3,3 %	-	3 %	29 %
TOTAL	482	100 %	100 %	100 %	100 %

Il existe un marché actif pour l'ensemble des actifs de couverture à l'exception des actifs immobiliers. 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'investissements simples et diversifiés.

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 2019, les fonds ne détiennent pas de titres émis par le Groupe.

29.5. Hypothèses (taux moyens pondérés)

Une évaluation actuarielle des engagements a été réalisée pour les clôtures au 31 mars 2019 et au 31 mars 2018.

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 2019	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Taux d'actualisation	1,96	2,45	1,33	2,91
Taux d'augmentation des salaires	2,85	3,55	2,25	2,69

(en %)	Au 31 mars 2018	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Taux d'actualisation	2,30	2,80	1,68	2,86
Taux d'augmentation des salaires	3,15	3,60	2,75	2,41

Au 31 mars 2019, les durations moyennes des engagements sont les suivantes :

(en années)	Au 31 mars 2019	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Duration moyenne pondérée	15	18	13	14

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 actuaire 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 7,72 % au 31 mars 2019 puis diminue jusqu'à atteindre un taux ultime de 4,49 %.

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 2019
Impact d'une hausse ou d'une baisse de 25 points de base du taux d'actualisation	(38) / + 40
Impact d'une hausse ou d'une baisse de 25 points de base du taux d'augmentation des salaires	+ 9 / (8)

29.6. Analyse de la charge sur engagements de retraite et avantages assimilés

Au 31 mars 2019, 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 2019	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Coût des services rendus	(33)	(9)	(14)	(10)
Régimes à cotisations définies	(67)	(7)	(48)	(12)
Réductions / liquidations de régimes	(1)	(2)	1	-
Impact sur le résultat d'exploitation	(101)	(18)	(61)	(22)
Produits financiers (charges financières)	(10)	(2)	(5)	(3)
TOTAL DE LA CHARGE SUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS	(111)	(20)	(66)	(25)

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le 31 mars 2018	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Coût des services rendus	(39)	(14)	(16)	(9)
Régimes à cotisations définies	(62)	(5)	(47)	(10)
Réductions / liquidations de régimes	1	1	-	-
Impact sur le résultat d'exploitation	(100)	(18)	(63)	(19)
Produits financiers (charges financières)	(13)	(4)	(6)	(3)
TOTAL DE LA CHARGE SUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS	(113)	(22)	(69)	(22)

29.7. 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 2019 s'élève à € 27 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 :

- € 26 millions au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020 ;
- € 25 millions au cours de l'exercice clos le 31 mars 2021 ;
- € 25 millions au cours de l'exercice clos le 31 mars 2022.

Le montant total des versements effectués dans le cadre des plans à cotisations définies au cours de l'exercice clos le 31 mars 2019 s'élève à € 67 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 30 • 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.

Paielements 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 de Black-Scholes pour les plans émis à compter de 2009, et selon le modèle Monte Carlo pour les plans émis à compter de 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.

Paielements 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.

30.1. Options de souscription d'actions et actions de performance

CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES

	Plans décidés par l'assemblée générale du 22 juin 2010							
	Plan n° 13	Plan n° 13	Plan n° 14	Plan n° 14	Plan n° 15	Plan n° 15	Plan n° 16	Plan n° 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	Options de souscription d'actions	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
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
Nombre de bénéficiaires	528	1 716	514	1 832	538	1 763	292	1 814
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
Nombre ajusté d'options exercées / d'actions de performance attribuées depuis l'origine	840 501	506 330	784 119	478 149	529 278	391 458	519 353	1 022 311
Nombre ajusté d'options / d'actions de performance annulées depuis l'origine	579 266	234 530	638 291	325 891	806 630	491 682	72 625	108 480
Nombre ajusté d'options / d'actions de performance restant à lever au 31 mars 2019	-	-	151 313	-	172 869	-	180 019	-
y.c. options / actions de performance attribuées aux membres actuels du Comité exécutif	-	-	3 702	-	27 781	-	38 503	-
Prix d'exercice ajusté ⁽²⁾ (en €)	28,83	N/A	22,96	N/A	24,10	N/A	23,44	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

(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 18 décembre 2015				Plans décidés par l'assemblée générale du 17 juillet 2018
	PSP 2016	We are Alstom	PSP 2017	PSP 2018	PSP 2019
	Actions de performance	Actions gratuites	Actions de performance	Actions de performance	Actions de performance
Date d'octroi	17/03/2016	23/09/2016	17/03/2017	13/03/2018	12/03/2019
Période d'exercice	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre de bénéficiaires	737	27 480	755	732	820
Nombre initial ajusté d'options attribuées / d'actions de performance attribuables ⁽¹⁾	957 975	824 400	1 022 400	1 016 025	1 080 150
Nombre ajusté d'options exercées / d'actions de performance attribuées depuis l'origine	1 050	638 640	-	-	-
Nombre ajusté d'options / d'actions de performance annulées depuis l'origine	201 942	185 760	110 495	25 875	4 500
Nombre ajusté d'options / d'actions de performance restant à lever au 31 mars 2019	754 983	-	911 905	990 150	1 075 650
y.c. options / actions de performance attribuées aux membres actuels du Comité exécutif	130 500	-	183 000	205 125	205 500
Prix d'exercice ajusté ⁽²⁾ (en €)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Juste valeur des options / actions de performance à la date d'octroi (en €)	17,17	23,39	21,74	25,59	28,92

(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.

Au 31 mars 2019, toutes les conditions d'exercice des options attribuées par les plans 13, 14, 15 et 16 ont été réalisées. Pour les plans 13, 14, 15 et 16, cette fin de période se situe cinq ans après la fin de la période d'acquisition. Pour le plan 13, la période d'exercice est arrivée à expiration en décembre 2018.

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. Depuis 2016, seules des actions de performance sont attribuées.

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 % restants ont été réputés 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 ont été annulées.

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 2016, conformément à la proposition du Conseil d'administration. En conséquence, toutes les options sont exerçables au titre de ce plan et 100 % des actions de performance ont été attribuées le 2 octobre 2017.

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 étaient toujours salariés du groupe Alstom à la date de finalisation de la transaction. Cela a conduit à une accélération de la charge des options et des actions de performance dans le compte de résultat des activités non poursuivies.

PSP 2016 en date du 17 mars 2016

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 17 mars 2016. 957 975 droits à recevoir des actions de performances ont été attribués 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. Compte tenu des conditions de performance atteintes pour l'exercice clos le 31 mars 2017 ainsi que le 31 mars 2018, 34,40 % de l'octroi initial est atteint et 10,60 % des actions de performance ont été annulées.

Plan d'attribution gratuite d'actions en 2016 « We are Alstom »

Le 23 septembre 2016, le Groupe a mis en place un plan d'attribution d'actions gratuites dans le monde entier, dénommé « We are Alstom ». Les 30 actions distribuées concernent tous les employés au sein d'Alstom au 30 juin 2016, à condition qu'ils soient encore employés du groupe Alstom à la fin de la période de 2 ans d'acquisition des droits. L'attribution gratuite représente un nombre maximum de 824 400 actions nouvelles de € 7 de valeur nominale chacune à émettre au profit d'un nombre maximum de 27 480 bénéficiaires.

Il a également été décidé que, dans les pays où pour des raisons fiscales et/ou légales, l'octroi d'actions gratuites serait difficile voire impossible, l'équivalent en trésorerie de ces trente actions serait versé à terme aux salariés.

Le 25 septembre 2018, 638 610 actions gratuites ont été livrées à 21 287 employés dans seize pays. Dans les autres pays, l'équivalent acquitté en trésorerie a été payé sur la base des valeurs des actions à la date de livraison.

PSP 2017 en date du 17 mars 2017

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 17 mars 2017. 1 022 400 droits à recevoir des actions de performances ont été attribués à 755 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 2018,

2019, 2020, 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 2020. Compte tenu des conditions de performance atteintes pour l'exercice clos le 31 mars 2018, 17,13 % de l'octroi initial est atteint et 2,87 % des actions de performance ont été annulées.

PSP 2018 en date du 13 mars 2018

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 13 mars 2018. 1 016 025 droits à recevoir des actions de performances ont été attribués à 732 bénéficiaires.

L'attribution finale dépend d'une condition interne basée sur la marge sur résultat d'exploitation ajusté (« Adjusted EBIT Margin ») à l'issue de l'exercice fiscal 2020/21, 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 annuels du 31 mars 2021.

PSP 2019 en date du 12 mars 2019

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 12 mars 2019. 1 080 150 droits à recevoir des actions de performances ont été attribués à 820 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 à l'issue de l'exercice fiscal 2021/22, ainsi que sur une condition externe basée sur la performance de l'action de la société. La livraison finale aura lieu, au plus tard, vingt jours après la publication des résultats annuels du 31 mars 2022.

En application de ces conditions, le nombre d'actions de performance sera déterminé comme suit :

Marge d'exploitation ajustée 2021/22			
Pourcentage des actions attribuées soumises à cette condition	40 %		
% du nombre d'Actions de Performance acquises à livrer/objectif	≤ 7 %	= 7,9 %	≥ 8,5 %
	0 %	66,67 %	100 %
Calcul par interpolation linéaire de 0 % à 100 %			

Taux de conversion du Résultat Net en Cash Flow libre / Taux de conversion fixé au budget pour l'exercice 2021/22

Taux de conversion du Résultat Net en Cash Flow libre / Taux de conversion fixé au budget pour l'exercice 2021/22					
Pourcentage des actions attribuées soumises à cette condition	20 %				
% du nombre d'Actions de Performance acquises à livrer/objectif	Taux de conversion réel < budget	(B-13.5) ≤ Taux de conversion réel < (B-12)	(...)	(B-1.5) ≤ Taux de conversion réel < budget	Taux de conversion réel ≥ budget
	-13,5 points (B-13,5)			= 100 % du budget	+15 points (B+15)
	0 %	6,67 %		60 %	66,67 %
Acquisition par paliers successifs entre les seuils de 0 % et 66,67 % du budget et par interpolation linéaire de 66,67 % à 100 % du budget					

TSR Alstom / TSR Indice

Pourcentage des actions attribuées soumises à cette condition	40 %						
% du nombre d'Actions de Performance acquises à livrer/objectif	TSR Alstom < 96 % TSR Indice	96 % ≤ TSR Alstom < 97 % TSR Indice	97 % ≤ TSR Alstom < 98 % TSR Indice	98 % ≤ TSR Alstom < 99 % TSR Indice	99 % ≤ TSR Alstom < 100 % TSR Indice	TSR Alstom = TSR Indice	TSR Alstom ≥ 120 % TSR Indice
	0 %	13,33 %	26,67 %	40 %	53,33 %	66,67 %	100 %
Acquisition par paliers à partir de 0 % et jusqu'à 66,67 % de la condition et par interpolation linéaire de 66,67 % à 100 % de la condition							

Évolution

	Nombre d'options	Prix moyen pondéré d'exercice par action (en €)	Nombre d'actions de performance
En-cours au 31 mars 2017	4 757 401	37,90	3 774 378
Attribuées ⁽¹⁾	-	0,00	1 016 025
Exercées	(1 460 920)	25,08	(1 020 164)
Annulées	(1 958 010)	55,94	(126 292)
En-cours au 31 mars 2018	1 338 471	25,52	3 643 947
Attribuées ⁽²⁾	-	0,00	1 080 150
Exercées	(723 167)	26,46	(638 610)
Annulées	(111 103)	28,83	(352 799)
EN-COURS AU 31 MARS 2019	504 201	23,52	3 732 688
<i>dont exerçables</i>	504 201		N/A

(1) Incluant 1 016 025 actions gratuites attribuées au travers du PSP 2018.

(2) Incluant 1 080 150 actions gratuites attribuées au travers PSP 2019.

Valorisation

	Plan n° 13	Plan n° 13	Plan n° 14	Plan n° 14	Plan n° 15	Plan n° 15	Plan n° 16	Plan n° 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	Options de souscription d'actions	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
Durée de vie de l'opération (nombre d'années)	3,5	2,5 ou 4,0	4,0	2,5 ou 4,0	4,0	2,5 ou 4,0	3,0	4,0
Fin de la période d'acquisition des droits	12/12/2013	31/05/2013 ou 12/12/2014	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
Prix d'exercice ajusté ^(*) (en €)	28,83	N/A	22,96	N/A	24,10	N/A	23,44	N/A
Cours de l'action à la date d'octroi (en €)	35,40	35,40	23,82	23,82	29,77	29,77	26,33	26,33
Volatilité	31 %	N/A	31 %	N/A	30 %	N/A	28 %	N/A
Taux d'intérêt sans risque	1,8 %	2,0 %	1,5 %	1,5 %	0,5 %	0,5 %	0,9 %	0,9 %
Dividendes par action (en %)	3,1 %	3,1 %	5,0 %	5,0 %	3,4 %	3,4 %	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.

	PSP 2016	We are Alstom	PSP 2017	PSP 2018	PSP 2019
	Actions de performance	Actions gratuites	Actions de performance	Actions de performance	Actions de performance
Date d'octroi	17/03/2016	23/09/2016	17/03/2017	13/03/2018	12/03/2019
Durée de vie de l'opération (nombre d'années)	3,2	2,0	3,2	3,2	3,2
Fin de la période d'acquisition des droits	17/05/2019	23/09/2018	17/05/2020	13/05/2021	12/05/2021
Prix d'exercice ajusté ^(*) (en €)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Cours de l'action à la date d'octroi (en €)	21,84	24,00	26,56	34,19	37,75
Volatilité	23 %	N/A	22 %	20 %	19 %
Taux d'intérêt sans risque	(0,3) %	(0,6) %	(0,1) %	(0,2) %	(0,3) %
Dividendes par action (en %)	3,8 %	1,3 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %

(*) 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 de Black & Scholes pour les plans 13, 14, 15 et 16 et « We Are Alstom », et un modèle Monte Carlo pour le PSP 2016, PSP 2017, PSP 2018 et le PSP 2019.

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 13 à 16 et celle d'Alstom pour les plans à compter du PSP 2016.

Le Groupe a comptabilisé une charge de € 22 millions, dont € 2 millions acquittés en trésorerie, pour l'exercice clos le 31 mars 2019 (à comparer à € 20 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2018).

Le Conseil d'administration a pris l'engagement, en cas de changement majeur dans la stratégie ou la structure du Groupe, ou dans le cas d'une évolution des normes comptables, d'adapter ces conditions de performance aux nouveaux enjeux mis en exergue pour les années à venir, tant dans leur nature que dans les niveaux de résultat à atteindre, tout en maintenant un haut degré d'exigence.

NOTE 31 • FRAIS DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

Dans les tableaux ci-dessous, les effectifs des opérations conjointes sont intégralement pris en compte, les effectifs des coentreprises et des entreprises associées ne sont pas pris en compte.

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2019	31 mars 2018
Frais de personnel	1 979	1 867
Charges sociales	430	415
Charges liées aux engagements de retraites et avantages assimilés (voir Note 29)	111	113
Coûts liés aux paiements fondés sur des actions (voir Note 30)	22	20
TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL	2 542	2 415

	Exercice clos le	
	31 mars 2019	31 mars 2018
Effectifs des sociétés consolidées à la fin de l'exercice		
Ingénieurs et cadres	19 022	17 927
Autres employés	17 248	16 539
EFFECTIFS TOTAUX	36 270	34 466

	Exercice clos le	
	31 mars 2019	31 mars 2018
Effectifs moyens des sociétés consolidées durant l'exercice		
Ingénieurs et cadres	18 475	17 374
Autres employés	16 894	16 612
EFFECTIFS TOTAUX	35 369	33 986

J. PASSIFS ÉVENTUELS ET CONTENTIEUX

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.

NOTE 32 - 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 confirmée de € 3 milliards, contractée auprès de cinq banques de tout premier ordre, permettant d'émettre des garanties bancaires d'une durée maximale de 7 ans et ce, jusqu'au 2 novembre 2020. Cette ligne syndiquée contient 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.

Au 31 mars 2019, l'encours total des garanties sur contrats des activités poursuivies délivrées par les banques et les sociétés d'assurance s'élève à € 8,8 milliards (contre € 8,5 milliards au 31 mars 2018).

L'encours disponible pour émissions au titre de la ligne syndiquée s'élève à € 1,2 milliard au 31 mars 2019 (contre € 1,0 milliard au 31 mars 2018). Les émissions au titre de la ligne de garanties confirmées 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 28.5.

NOTE 33 - CONTENTIEUX

À titre préliminaire, il convient de noter que, en reprenant les activités Énergie d'Alstom en novembre 2015, 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 cédées 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.

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, Espagne 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 prétenue 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 s'est poursuivie avec 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 a mis activement en avant ses positions dans cette phase de la procédure. Le rapport final du procureur général de CADE est sorti en décembre 2018 et a recommandé l'imposition de sanctions financières

contre la filiale brésilienne d'Alstom et plusieurs salariés, ainsi que contre d'autres sociétés et leurs salariés. Si le tribunal de CADE confirme cette recommandation lors de la prochaine étape de la procédure, il statuera alors sur le montant des sanctions. La filiale brésilienne d'Alstom prépare sa défense pour cette prochaine phase. En parallèle de cette phase principale ouverte par CADE uniquement à l'encontre des entités et individus formellement notifiés lors du lancement de la procédure en 2014, CADE a lancé au printemps 2018 des notifications formelles à l'encontre de personnes qui n'avaient pas encore été notifiées, essentiellement des étrangers ne résidant pas au Brésil. La procédure à l'encontre de ces personnes fait l'objet d'une seconde phase du dossier. La décision du tribunal de CADE est attendue d'ici à l'été 2019 et peut faire l'objet d'une procédure d'appel. Des employés d'Alstom (actuels et anciens) font également l'objet de poursuites pénales engagées par le procureur public de l'État de Sao 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 Sao 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 la première phase d'un projet de maintenance de trains qui fait également l'objet de procédures administratives depuis 2013. Dans le dernier trimestre 2016, cette filiale d'Alstom au Brésil, ainsi qu'un certain nombre d'autres sociétés, a fait face à l'ouverture par le procureur public de l'État Sao Paulo d'une autre action judiciaire portant sur des allégations de pratiques anticoncurrentielles concernant la deuxième phase de ce projet de maintenance de trains. En cas de pratiques illicites avérées, les condamnations possibles peuvent inclure l'annulation des contrats concernés, le paiement de dommages et intérêts, le paiement de dommages punitifs et/ou la dissolution des sociétés brésiliennes concernées.

Allégations de paiements illicites

Certaines sociétés du Groupe et/ou d'anciens employés du Groupe font actuellement l'objet d'enquêtes et/ou de procédures par des autorités judiciaires ou administratives (notamment au Brésil, au Royaume-Uni, en Hongrie 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.

Le Procureur de l'État de Sao 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 à l'encontre de l'ensemble de ces sociétés de BRL 2,5 milliards (environ €570 millions) hors intérêts et pénalités éventuelles, concernant un projet relatif à des activités de transport. Cette filiale se défend activement face à cette action.

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 qui n'est plus géré par Alstom. En mars 2016, le SFO a annoncé la mise en accusation d'une septième personne dans son investigation. Suite à un décalage du calendrier des procédures, le procès pour le projet en Hongrie s'est déroulé pendant l'été 2017 mais n'a pu aboutir. Il a recommencé en septembre 2018 et s'est achevé le 29 novembre 2018. Devant la juridiction compétente de Londres (« Southwark Crown Court »), la société Alstom Network (UK) Ltd a été

acquittée, par un jury, des accusations de conspiration de corruption en Hongrie. Le procès pour les autres projets transport a commencé début 2018 et s'est terminé le 10 avril 2018. Devant la juridiction compétente de Londres (« Southwark Crown Court »), la société Alstom Network (UK) Ltd a été acquittée, par un jury, des accusations de conspiration de corruption en Inde et en Pologne. Elle a été déclarée coupable sur un chef d'accusation de conspiration de corruption en Tunisie mais a fait appel de cette condamnation. Une sanction financière liée à la décision sur la Tunisie n'a pas encore été déterminée. Ainsi, dans l'hypothèse d'une fixation de la sanction financière avant l'audience d'appel et en cas de succès de l'appel contre la condamnation, le montant de la sanction financière sera restitué à la société.

Méto 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, durant la phase d'évaluation des dommages par les parties, un expert a été nommé par le tribunal arbitral. L'expert a émis son projet de rapport préliminaire en 2017 et les parties ont transmis leur réponse sur ce projet pour prise en compte par l'expert. Un rapport d'expert additionnel a été produit en septembre 2018, lequel a fait l'objet de commentaires additionnels par les parties. Les parties ont échangé en février et mars 2019 leurs derniers mémoires récapitulatifs. À l'issue d'une audience finale qui s'est tenue le 18 avril 2019, le tribunal arbitral a indiqué qu'il envisageait de rendre sa sentence sous 30 jours. Plus tôt dans le mois d'avril, Alstom a été informé que dans le cadre d'une enquête locale relayée par la presse hongroise sur des allégations de corruption portant sur le même projet que celui faisant l'objet de la procédure d'arbitrage, quatre personnes y compris deux anciens managers d'Alstom ont été mises en examen par le bureau central du procureur général.

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. À la suite de cette décision sur le bien-fondé des demandes, DLH a renouvelé en 2015 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.

Dans la procédure d'arbitrage, la phase d'évaluation des dommages est terminée. Les audiences ont eu lieu en octobre 2017 et les échanges de mémoires post-audiences ont eu lieu en février 2018. En mai 2018, le tribunal arbitral a sollicité des compléments d'informations de la part des parties sur certaines réclamations et les parties ont échangé leurs mémoires sur ces aspects jusqu'en juillet 2018. En raison de la complexité de l'affaire, la finalisation de la sentence finale partielle sur le préjudice a pris du retard et est maintenant attendue dans le courant du deuxième trimestre 2019. Cette sentence sera suivie d'une décision sur les sujets auxiliaires comme les coûts de procédure et les intérêts dans le cadre d'une sentence finale à émettre dans un second temps. De ce fait, la principale étape à venir est l'émission de la sentence arbitrale sur le préjudice.

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 consorsial 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 cette procédure entre les membres du consortium qui, tout en ayant fait l'objet d'une consolidation des demandes, a toutefois été suspendue par le tribunal arbitral en attendant l'issue de la procédure d'arbitrage principale entre AMD et DLH. En octobre 2018, Dogus a sollicité du tribunal des mesures provisoires ayant pour objet de clarifier certains aspects de l'accord de consortium, cette requête a été rejetée par le tribunal arbitral.

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 a contesté le contenu par des demandes de modifications. L'expert technique a soumis son rapport final au mois d'avril 2017 et certaines demandes de modifications ont été prises en compte. Les parties ont échangé les derniers mémoires récapitulatifs et la prochaine étape sera le jugement du tribunal sur le litige. Dans le cadre du litige Pendolino, le rapport d'expertise a été produit et Alstom a obtenu certaines corrections à ce rapport après en avoir contesté le contenu. À l'issue de la phase d'expertise, la procédure a suivi son cours sur les questions de droit. Le tribunal a rendu son jugement en mars 2019 en décidant qu'une portion significative des retards n'était pas attribuable à Alstom et a de ce fait réduit une partie importante des pénalités de retard qui étaient réclamées par Trenitalia. Le tribunal a également rejeté les pénalités

de fiabilité réclamées par Trenitalia tout en acceptant certaines de ses demandes d'indemnisations résiduelles. Enfin, le tribunal a accepté les réclamations d'Alstom liées aux formules d'ajustement du prix du contrat tout en rejetant certaines de ses demandes d'indemnisation de coûts supplémentaires. S'il n'y a pas d'appel, le jugement deviendra définitif à l'expiration du délai d'appel prévue le 7 octobre 2019.

Saturno

Dans le cadre d'un contentieux relatif à un groupement consorsial impliquant une filiale d'Alstom Italie et 3 autres sociétés italiennes, le tribunal arbitral, constitué pour résoudre cette affaire, a rendu une sentence arbitrale en août 2016 contre Alstom en attribuant € 22 millions de dommages aux autres membres du groupement consorsial. La filiale d'Alstom conteste fortement cette décision et considère qu'elle devrait être en mesure d'éviter son exécution et éviter ainsi tout paiement de dommages. Le 30 novembre 2016, la filiale d'Alstom a introduit une requête devant la Cour d'appel de Milan en vue d'obtenir l'annulation de la sentence arbitrale. Le 1^{er} décembre 2016, la filiale d'Alstom a lancé une procédure ex parte en référé en vue d'obtenir la suspension de la sentence arbitrale en attendant l'issue de la procédure d'annulation de cette sentence, ce qui a été temporairement accepté par la Cour. Après une phase d'audiences en procédure contradictoire sur cette demande de suspension de la sentence arbitrale, la Cour d'appel de Milan a décidé le 3 mars 2017 en faveur de la filiale d'Alstom en confirmant définitivement la suspension de la sentence arbitrale en attendant l'issue de la procédure d'annulation de cette sentence. La Cour d'appel de Milan a tranché sur le fond du litige en mars 2019 en faveur de la filiale d'Alstom en annulant la sentence arbitrale d'août 2016 y compris les 22 millions d'indemnisation financière. S'il n'y a pas d'appel, la décision de la Cour d'appel deviendra définitive à l'expiration du délai d'appel prévue le 22 octobre 2019.

Jérusalem LRT

Sur le projet de tramway léger de Jérusalem, un différend a commencé en 2009 entre le Concessionnaire CityPass et l'État d'Israël au sujet des responsabilités liées aux retards et coûts supplémentaires du projet. La filiale d'Alstom en charge du projet est impliquée dans ce différend en tant qu'ensemblier. La résolution de ce différend a initialement démarré en mode comité de revue des réclamations par un panel composé de deux arbitres analysant les demandes des parties et donnant des instructions aux experts chargés des analyses retard et des évaluations financières. Au cours des derniers mois, ce litige a évolué en format classique de procédure d'arbitrage, les parties ayant engagé un processus de nomination d'un nouveau panel composé de trois arbitres qui devront mener à son terme la résolution du litige. Lorsque ce tribunal arbitral sera constitué, ses principales missions seront de se prononcer sur les indemnités financières réclamées par le Concessionnaire et Alstom au titre des retards du projet, et sur l'admissibilité des contre-réclamations avancées par l'État d'Israël. Dans les derniers mois, les parties ont toutefois décidé de repousser le déroulement de la procédure arbitrale afin de s'engager dans une procédure de médiation qui a débuté en mai 2018 et suit actuellement son cours.

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.

K. AUTRES INFORMATIONS

NOTE 34 - ENGAGEMENTS DE LOCATION

(en millions d'€)	Total	Inférieur à 1 an	De 1 à 5 ans	Supérieur à 5 ans
Locations de longue durée (*)	270	32	127	111
Locations financement	19	2	9	8
Locations simples	415	68	160	187
TOTAL AU 31 MARS 2019	704	102	296	306
Locations de longue durée (*)	296	31	125	140
Locations financement	20	3	9	8
Locations simples	378	56	148	174
TOTAL AU 31 MARS 2018	694	90	282	322

(*) Engagement afférent à un contrat de location des trains et équipements connexes (voir Note 27) avec les intérêts à payer.

NOTE 35 - 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 2019				Exercice clos le 31 mars 2018			
	Mazars		PricewaterhouseCoopers		Mazars		PricewaterhouseCoopers	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3,6	68 %	3,2	62 %	3,5	67 %	3,1	65 %
ALSTOM SA	0,5	10 %	0,6	12 %	0,6	12 %	0,7	15 %
Entités intégrées globalement	3,1	58 %	2,6	50 %	2,9	55 %	2,4	50 %
Services autres que la certification des comptes (SACC)	1,7	32 %	2,0	38 %	1,8	33 %	1,7	35 %
TOTAL	5,3	100 %	5,2	100 %	5,3	100 %	4,8	100 %

Les autres services comprennent principalement les services rendus dans le cadre de la transaction envisagée de fusion d'Alstom et de Siemens Mobility (procédures convenues, document d'information à publier par Alstom, etc.), procédures convenues, due diligences d'acquisition, consultations techniques sur la comptabilité, la fiscalité et les questions juridiques.

NOTE 36 • PARTIES LIÉES

Le Groupe a identifié les parties liées suivantes :

- les actionnaires du Groupe ;
- l'État ou entreprises publiques ;
- les coentreprises et entreprises associées ;
- les principaux dirigeants.

36.1. Actionnaires du Groupe

Bouygues, société française cotée à la Bourse de Paris, est le principal actionnaire du Groupe détenant 27,94 % du capital.

36.2. Informations relatives aux parties liées

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.

Les transactions avec les parties liées concernent également les opérations avec les sociétés sur lesquelles Alstom exerce une influence notable ou les coentreprises sur lesquelles Alstom exerce un contrôle conjoint. Ces transactions entre parties liées s'effectuent sur une base de prix de marché et représentent moins de 1 % du chiffre d'affaires et des créances clients.

36.3. 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.

<i>(en milliers d'e)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2019	31 mars 2018
Rémunérations	11 111	8 710
Rémunération fixe	4 314	4 319
Rémunération variable	3 400	3 368
Montants exceptionnels ⁽¹⁾	3 397	1 023
Engagements de retraite et avantages assimilés	1 054	1 177
Avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies	-	91
Avantages postérieurs à l'emploi à cotisations définies	979	1 023
Autres engagements de retraite	75	63
Autres avantages	3 856	3 394
Avantages en nature	1 101	882
Contributions sociales à la charge de l'employeur	2 755	2 512
Paielements fondés sur des actions ⁽²⁾	3 512	1 996
TOTAL	19 533	15 277

(1) Provision au *prorata temporis* pour le plan de rétention élaboré eu égard à l'opération de rapprochement avec Siemens.

(2) Augmentation mécanique de la charge IFRS 2 liée à la prise en compte d'un troisième plan d'actions de performance encore sous condition de performance, à l'augmentation de la valeur de l'action Alstom sur les marchés financiers et à l'arrivée d'un membre supplémentaire au sein du Comité exécutif.

NOTE 37 • ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Outre les éléments précédemment décrits dans ces annexes, le Groupe n'a pas identifié d'évènement postérieur à la clôture devant être mentionné dans les notes annexes aux états financiers.

NOTE 38 - PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

SOCIÉTÉ MÈRE	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
ALSTOM SA	France	-	Société mère
SOCIÉTÉS OPÉRATIONNELLES			
ALSTOM Southern Africa Holdings (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Holdings SA (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100	Intégration globale
ALSTOM Ubunye (Pty) Ltd	Afrique du Sud	51	Intégration globale
GIBELA RAIL TRANSPORT CONSORTIUM (PTY) LTD	Afrique du Sud	61	Intégration globale
ALSTOM Algérie « Société par Actions »	Algérie	100	Intégration globale
ALSTOM Grid Algérie SPA	Algérie	100	Intégration globale
ALSTOM Lokomotiven Service GmbH	Allemagne	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Deutschland GmbH	Allemagne	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL GMBH	Allemagne	100	Intégration globale
VGT VORBEREITUNGSGESELLSCHAFT TRANSPORTTECHNIK GMBH	Allemagne	100	Intégration globale
ALSTOM Saudi Arabia Limited	Arabie Saoudite	100	Intégration globale
ALSTOM Argentina S.A.	Argentine	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Australia Pty Limited	Australie	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL PTY LTD	Australie	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Azerbaijan LLC	Azerbaïdjan	100	Intégration globale
ALSTOM Belgium SA	Belgique	100	Intégration globale
CABLIANCE BELGIUM	Belgique	100	Intégration globale
21NET BELGIUM	Belgique	100	Intégration globale
ALSTOM Brasil Energia e Transporte Ltda	Brésil	100	Intégration globale
ETE – EQUIPAMENTOS DE TRACAO ELETRICA LTDA	Brésil	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Canada Inc.	Canada	100	Intégration globale
ALSTOM Chile S.A.	Chili	100	Intégration globale
ALSTOM (Guangdong) High Voltage Electric Co. Ltd	Chine	51	Intégration globale
ALSTOM Hong Kong Ltd	Chine	100	Intégration globale
ALSTOM Investment Company Limited	Chine	100	Intégration globale
ALSTOM Qingdao Railway Equipment Co Ltd	Chine	51	Intégration globale
SHANGHAI ALSTOM Transport Electrical Equipment Company Ltd	Chine	60	Intégration globale
Chengdu ALSTOM Transport Electrical Equipment Co., Ltd.	Chine	60	Intégration globale
TRANSLOHR INDUSTRIAL (TIANJIN) CO. LTD	Chine	100	Intégration globale
XI'AN ALSTOM YONGJI ELECTRIC EQUIPMENT CO., LTD	Chine	51	Intégration globale
ALSTOM Korea Transport Ltd	Corée du Sud	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Danmark A/S	Danemark	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL APS	Danemark	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL (DENMARK) APS	Danemark	100	Intégration globale
ALSTOM Egypt for Transport Projects SAE	Égypte	99	Intégration globale
AREVA INTERNATIONAL EGYPT FOR ELECTRICITY TRANSMISSION & DISTRIBUTION	Égypte	100	Intégration globale
ALSTOM Espana IB, S.L.	Espagne	100	Intégration globale
ALSTOM Transporte, S.A.	Espagne	100	Intégration globale
APLICACIONES TECNICAS INDUSTRIALES, S.A.	Espagne	100	Intégration globale
ALSKAW LLC	États-Unis	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Holding US Inc.	États-Unis	100	Intégration globale
ALSTOM Transportation Inc.	États-Unis	100	Intégration globale

Sociétés	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
ALSTOM Signaling Inc.	États-Unis	100	Intégration globale
ALSTOM Signaling Operation, LLC	États-Unis	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL, INC	États-Unis	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Finland Oy	Finlande	100	Intégration globale
21NET France	France	100	Intégration globale
ALSTOM APTIS	France	100	Intégration globale
ALSTOM Executive Management	France	100	Intégration globale
ALSTOM Holdings	France	100	Intégration globale
ALSTOM Kleber Sixteen	France	100	Intégration globale
ALSTOM Leroux Naval	France	100	Intégration globale
ALSTOM Network Transport	France	100	Intégration globale
ALSTOM OMEGA 1	France	100	Intégration globale
ALSTOM SHIPWORKS	France	100	Intégration globale
ALSTOM Transport SA	France	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Technologies	France	100	Intégration globale
CENTRE D'ESSAIS FERROVIAIRES	France	92	Intégration globale
ÉTOILE KLEBER	France	100	Intégration globale
INTERINFRA (COMPAGNIE INTERNATIONALE POUR LE DEVELOPPEMENT D'INFRASTRUCTURES)	France	50	Intégration globale
LORELEC	France	100	Intégration globale
NEWTL	France	100	Intégration globale
NTL HOLDING	France	100	Intégration globale
StationOne	France	100	Intégration globale
TRANSLOHR SAS	France	100	Intégration globale
J&P AVAX SA – ETETH SA – ALSTOM TRANSPORT SA	Grèce	34	Intégration globale
ALSTOM Transport Hungary Zrt.	Hongrie	100	Intégration globale
ALSTOM Manufacturing India Private Limited	Inde	100	Intégration globale
ALSTOM Systems India Private Limited	Inde	95	Intégration globale
ALSTOM Transport India Limited	Inde	100	Intégration globale
MADHEPURA ELECTRIC LOCOMOTIVE PRIVATE LIMITED	Inde	74	Intégration globale
NOMAD DIGITAL (INDIA) PRIVATE LIMITED	Inde	70	Intégration globale
TWENTY ONE NET PRIVATE LTD	Inde	100	Intégration globale
PT ALSTOM Transport Indonesia	Indonésie	67	Intégration globale
ALSTOM Khadamat S.A.	Iran	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Ireland Ltd	Irlande	100	Intégration globale
CITADIS ISRAEL LTD	Israël	100	Intégration globale
ALSTOM Ferroviaria S.p.A.	Italie	100	Intégration globale
ALSTOM Services Italia S.p.A.	Italie	100	Intégration globale
ALSTOM S.p.A.	Italie	100	Intégration globale
21NET ITALIA S.R.L	Italie	100	Intégration globale
ALSTOM Kazakhstan LLP	Kazakhstan	100	Intégration globale
ELECTROVOZ KURASTYRU ZAUITY LLP	Kazakhstan	75	Intégration globale
ALSTOM Transport (Malaysia) Sdn Bhd	Malaisie	100	Intégration globale
ALSTOM CABLIANCE	Maroc	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Maroc SA	Maroc	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Mexico, S.A. de C.V.	Mexique	100	Intégration globale
AT NIGERIA LIMITED	Nigeria	100	Intégration globale

Sociétés	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
ALSTOM Transport Norway AS	Norvège	100	Intégration globale
ALSTOM Panama, S.A.	Panama	100	Intégration globale
ALSTOM Transport BV	Pays-Bas	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Holdings B.V.	Pays-Bas	100	Intégration globale
New ALSTOM Holdings B.V.	Pays-Bas	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL B.V.	Pays-Bas	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Peru S.A.	Pérou	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Construction Philippines, Inc	Philippines	100	Intégration globale
ALSTOM Konstal Spolka Akcyjna	Pologne	100	Intégration globale
ALSTOM Pyskowice Sp. z o.o.	Pologne	100	Intégration globale
ALSTOM Transporte Portugal Unipessoal Lda	Portugal	100	Intégration globale
NOMAD TECH, LDA.	Portugal	51	Intégration globale
ALSTOM Transport SA (Romania)	Roumanie	93	Intégration globale
ALSTOM Network UK Ltd	Royaume-Uni	100	Intégration globale
ALSTOM NL Service Provision Limited	Royaume-Uni	100	Intégration globale
ALSTOM Academy for Rail	Royaume-Uni	100	Intégration globale
ALSTOM Transport	Royaume-Uni	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Service Ltd	Royaume-Uni	100	Intégration globale
ALSTOM Transport UK (Holdings) Ltd	Royaume-Uni	100	Intégration globale
ALSTOM Transport UK Limited	Royaume-Uni	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL (INDIA) LIMITED	Royaume-Uni	70	Intégration globale
NOMAD DIGITAL LIMITED	Royaume-Uni	100	Intégration globale
NOMAD HOLDINGS LIMITED	Royaume-Uni	100	Intégration globale
NOMAD SOLUTIONS UK LIMITED	Royaume-Uni	100	Intégration globale
NOMAD SPECTRUM LIMITED	Royaume-Uni	100	Intégration globale
SIGNALLING SOLUTIONS LIMITED	Royaume-Uni	100	Intégration globale
WASHWOOD HEATH TRAINS LTD	Royaume-Uni	100	Intégration globale
WEST COAST SERVICE PROVISION LIMITED	Royaume-Uni	100	Intégration globale
WEST COAST TRAINCARE LIMITED	Royaume-Uni	100	Intégration globale
21NET LTD	Royaume-Uni	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Rus LLC	Russie	100	Intégration globale
ALSTOM Transport (S) Pte Ltd	Singapour	100	Intégration globale
ALSTOM Transport AB	Suède	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Information Systems AB	Suède	100	Intégration globale
ALSTOM Network Schweiz AG	Suisse	100	Intégration globale
ALSTOM Schienenfahrzeuge AG	Suisse	100	Intégration globale
ALSTOM Transport (Thailand) Co., Ltd.	Thaïlande	100	Intégration globale
ALSTOM T&T Ltd	Trinité et Tobago	100	Intégration globale
ALSTOM Ulasim Anonim Sirketi	Turquie	100	Intégration globale
ALSTOM Venezuela, S.A.	Venezuela	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Vietnam Ltd	Vietnam	100	Intégration globale
IRVIA MANTENIMIENTO FERROVIARIO, S.A.	Espagne	51	Opération conjointe
ALSOMA G.E.I.E.	France	55	Opération conjointe
METROLAB	France	50	Opération conjointe
THE ATC JOINT VENTURE	Royaume-Uni	38	Opération conjointe

Sociétés	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
CITAL	Algérie	49	Mise en équivalence
CASCO SIGNAL LTD	Chine	49	Mise en équivalence
SHANGHAI ALSTOM Transport Company Limited	Chine	40	Mise en équivalence
TRANSMASHHOLDING LIMITED	Chypre	20	Mise en équivalence
SILASIO TRADING LIMITED	Chypre	20	Mise en équivalence
SPEEDINNOV	France	65	Mise en équivalence
LLP JV KAZELEKTROPRIVOD	Kazakhstan	50	Mise en équivalence
TMHS	Mongolie	20	Mise en équivalence
RAILCOMP BV	Pays-Bas	60	Mise en équivalence
THE BREAKERS INVESTMENTS B.V.	Pays-Bas	20	Mise en équivalence
TMH-ALSTOM BV	Pays-Bas	60	Mise en équivalence
ABC ELECTRIFICATION LTD	Royaume-Uni	33	Mise en équivalence
AM-TEKH	Russie	20	Mise en équivalence
CENTRAL RESEARCH AND DEVELOPMENT INSTITUTE « TransElektroPribor »	Russie	20	Mise en équivalence
CORPORATE UNIVERSITY OF LOCOMOTIVE TECHNOLOGIES	Russie	20	Mise en équivalence
DEMIKHOVSKY MASHINOSTROITELNY ZAVOD OAO	Russie	20	Mise en équivalence
FIRM LOCOTECH	Russie	20	Mise en équivalence
IVSK OOO	Russie	12	Mise en équivalence
KMT LOMONOSOVSKIY OPITNY ZAVOD PF OAO	Russie	6	Mise en équivalence
KMT UPRAVLYAUSHCHAYA KOMPANIYA ZAO	Russie	8	Mise en équivalence
KOLOMENSKY ZAVOD OAO	Russie	17	Mise en équivalence
LOCOTECH GLOBAL TRADING	Russie	20	Mise en équivalence
LOCOTECH FOUNDRY PLANTS	Russie	15	Mise en équivalence
LOCOTECH PROMSERVICE	Russie	20	Mise en équivalence
LOCOTECH LEASING	Russie	15	Mise en équivalence
LOCOTECH SERVICE	Russie	20	Mise en équivalence
MASHCONSULTING ZAO	Russie	20	Mise en équivalence
METROVAGONMASH OAO	Russie	15	Mise en équivalence
OKTYABRSKY ELEKTROVAGONOREMONTNY ZAVOD OAO	Russie	15	Mise en équivalence
OVK TMH ZAO	Russie	20	Mise en équivalence
PENZADIESELMASH OAO	Russie	20	Mise en équivalence
PO BEZHITSKAYA STAL OAO	Russie	12	Mise en équivalence
PROIZVODSTVENNAYA FIRMA KMT LOMONOSOVSKY PILOT PLANT	Russie	2	Mise en équivalence
RAILCOMP LLC	Russie	60	Mise en équivalence
ROSLOKOMOTIV ZAO	Russie	20	Mise en équivalence
RUSTRANSKOMPLEKT ZAO	Russie	15	Mise en équivalence
SAPFIR OOO	Russie	20	Mise en équivalence
TORGOVY DOM TMH ZAO	Russie	20	Mise en équivalence
TRAMRUS LLC	Russie	60	Mise en équivalence
TRANSMASH OAO	Russie	12	Mise en équivalence
TRANSMASHHOLDING ZAO	Russie	20	Mise en équivalence
TRTrans LLC	Russie	60	Mise en équivalence
TVERSKOY VAGONOSTROITELNY ZAVOD INVEST OOO	Russie	5	Mise en équivalence
TVERSKOY VAGONOSTROITELNY ZAVOD OAO	Russie	10	Mise en équivalence
UPRAVLYAUSCHAYA KOMPANIYA BRYANSKY MASHINOSTROITELNY ZAVOD ZAO	Russie	20	Mise en équivalence
VSEROSSIYSKY NAUCHNO-ISSLEDOVATELSKY I PROEKTNO- KONSTRUKTORSKY INSTITUT ELEKTROVOZOSTROENIYA OAO	Russie	13	Mise en équivalence

Sociétés	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
ZAVOD AIT	Russie	10	Mise en équivalence
ZHELDORREMMASH	Russie	15	Mise en équivalence
ZENTROSVARMASH OAO	Russie	20	Mise en équivalence
LUGANSKTEPLOVOZ OAO	Ukraine	15	Mise en équivalence
IFB INSTITUT FÜR BAHNTECHNIK GMBH	Allemagne	7	Titre non consolidé
RTA RAIL TEC ARSENAL FAHRZEUGVERSUCHSANLAGE GMBH	Autriche	15	Titre non consolidé
MOBILIEGE	Belgique	15	Titre non consolidé
ISLAND CAPITAL LTD	Bermudes	1	Titre non consolidé
ALBALI SEÑALIZACIÓN, S.A.	Espagne	12	Titre non consolidé
TRAMVIA METROPOLITA DEL BESOS SA	Espagne	21	Titre non consolidé
TRAMVIA METROPOLITA, S.A.	Espagne	24	Titre non consolidé
4iTEC 4.0	France	23	Titre non consolidé
AIRE URBAINE INVESTISSEMENT	France	4	Titre non consolidé
CADEMCE SAS	France	16	Titre non consolidé
COMPAGNIE INTERNATIONALE DE MAINTENANCE – C.I.M.	France	1	Titre non consolidé
EASYMILE	France	13	Titre non consolidé
ENTREPRISES-HABITAT IMMOBILIER	France	0	Titre non consolidé
ESPACE DOMICILE SA HABITAT LOYER MODÉRÉ	France	1	Titre non consolidé
FRAMECA – FRANCE MÉTRO CARACAS	France	19	Titre non consolidé
MOBILITÉ AGGLOMÉRATION RÉMOISE SAS	France	17	Titre non consolidé
OC'VIA CONSTRUCTION	France	12	Titre non consolidé
OC'VIA MAINTENANCE	France	12	Titre non consolidé
RESTAURINTER	France	35	Titre non consolidé
SOCIÉTÉ FRANÇAISE D'EXPORTATION DE SYSTÈMES AVANCÉS	France	1	Titre non consolidé
SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DE VIERZON	France	1	Titre non consolidé
SUPERGRID INSTITUTE SAS	France	3	Titre non consolidé
PARS SWITCH	Iran	1	Titre non consolidé
CRIT SRL	Italie	1	Titre non consolidé
CONSORZIO ELIS PER LA FORMAZIONE PROFESSIONALE SUPERIORE	Italie	0	Titre non consolidé
METRO 5 SPA	Italie	9	Titre non consolidé
S.A.T. SISTEMA AUTOMATICO DI TRASPORTO S.R.L.	Italie	20	Titre non consolidé
T.P.B. TRASPORTI PUBBLICI DELLA BRIANZA S.p.A. (in bankruptcy)	Italie	30	Titre non consolidé
TRAM DI FIRENZE S.p.A.	Italie	9	Titre non consolidé
VAL 208 TORINO GEIE	Italie	14	Titre non consolidé
SUBURBANO EXPRESS, S.A. DE C.V.	Mexique	11	Titre non consolidé
IDEON S.A.	Pologne	0	Titre non consolidé
INVESTSTAR S.A.	Pologne	0	Titre non consolidé
KOLMEX SA	Pologne	2	Titre non consolidé
TRAMLINK NOTTINGHAM (HOLDINGS) LTD	Royaume-Uni	13	Titre non consolidé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

(Exercice clos le 31 mars 2019)

À l'assemblée générale des actionnaires de la société ALSTOM SA,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société ALSTOM SA relatifs à l'exercice clos le 31 mars 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} avril 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.2 de l'annexe aux comptes consolidés qui présente les effets de la première application des normes IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients » et IFRS 9 « Instruments financiers » sur les comptes consolidés au 31 mars 2019.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Comptabilisation du chiffre d'affaires et de la marge sur les contrats à long terme

(Note 2.2.1 IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients, Note 2.5.6 Chiffres d'affaires et coûts générés par les activités opérationnelles et Notes 3, 18 et 32)

Risques identifiés

Au 31 mars 2019, le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation du Groupe (respectivement 8 072 M€ et 408 M€), proviennent principalement des contrats de construction et des contrats de services à long terme (les « contrats long-terme »).

La norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients », est d'application obligatoire pour Alstom à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2018. Alstom a fait le choix, pour la transition, de la méthode rétrospective complète. Alstom a ainsi identifié et évalué les incidences comptables d'IFRS 15 en s'appuyant sur l'analyse des clauses contractuelles ou générales applicables à ses contrats de construction et à ses contrats de services long terme et a fait évoluer ses principes et méthodes comptables en conséquence.

Ces divergences ainsi que les effets sur les capitaux propres, le bilan et le carnet de commandes au 1^{er} avril 2017 et au 31 mars 2018 sont présentés dans la note 2.2.1 de l'annexe aux comptes consolidés.

Comme indiqué dans la note 2.5.6 de l'annexe aux comptes consolidés, le chiffre d'affaires des contrats long-terme est comptabilisé selon la norme IFRS 15 en appliquant la méthode de l'avancement par les coûts pour reconnaître le chiffre d'affaires de ces contrats dont le transfert de contrôle est progressif.

À chaque clôture, la Direction est amenée à procéder à certaines estimations et à retenir des hypothèses au regard des éléments suivants :

- la détermination du chiffre d'affaire à terminaison, incluant les variations par rapport aux contrats (commandes complémentaires, réclamations et modifications de contrats) ;
- la détermination du chiffre d'affaires de l'exercice en application de la méthode de l'avancement par les coûts ;
- l'estimation de la marge à terminaison, incluant les risques et aléas (techniques, commerciaux, etc.) au titre de l'exécution des contrats.

Nous considérons la comptabilisation du chiffre d'affaires et de la marge liés aux contrats long-terme comme un point clé de notre audit, compte tenu du niveau d'estimations et de jugement requis de la part de la Direction et de la complexité des processus internes nécessaires pour la détermination du chiffre d'affaires et du résultat enregistrés sur ces contrats, notamment dans le contexte de première application de la nouvelle norme IFRS 15.

Notre réponse

Dans le cadre de notre audit, nous avons pris connaissance des procédures et contrôles relatifs à la gestion et au suivi des contrats long terme, identifié les contrôles clés mis en œuvre par Alstom et pertinents pour notre audit, en particulier des contrôles en lien avec l'application d'IFRS 15, et avons testé leur efficacité sur base d'échantillons.

Nous avons apprécié la conformité des nouveaux principes et méthodes comptables de reconnaissance du chiffre d'affaires avec la norme IFRS 15 et vérifié les incidences chiffrées de l'adoption de cette norme sur les capitaux propres, le bilan et le carnet de commandes au 1^{er} avril 2017 et au 31 mars 2018 telles que décrits dans les Notes 2.2.1 et 2.2.3 de l'annexe des comptes consolidés.

Nous avons aussi procédé à une revue critique des systèmes et des procédures du Groupe relatifs aux estimations du chiffre d'affaires et des coûts à terminaison, et à la mesure de l'avancement par les coûts.

Nous avons tenu compte du niveau élevé d'intégration des différents systèmes d'information impliqués dans la reconnaissance du chiffre d'affaires, en incluant dans notre équipe des membres ayant une compétence particulière en systèmes d'information, et en testant la conception, la mise en œuvre et l'efficacité des contrôles automatisés clés des systèmes utilisés dans le cadre de la reconnaissance du chiffre d'affaires.

Pour un échantillon de contrats sélectionnés sur la base de leur profil de risque incluant la complexité technique ou commerciale et/ou leur impact financier, nous avons :

- examiné les termes et condition des contrats, y compris leurs avenants et modifications ;
- apprécié l'avancement des projets et les risques opérationnels par entretien avec les équipes projets et la Direction ;
- apprécié pour ces contrats, les analyses de la Direction qui lui ont permis de conclure au transfert de contrôle progressif ou à l'achèvement et, le cas échéant, sur l'identification des différentes obligations de performance, les modifications de contrats et les contreparties variables ;
- corroboré les principales hypothèses de chiffre d'affaires et de coûts à terminaison avec les coûts engagés à date ;
- examiné la documentation externe disponible, comme les échanges avec le client, l'avancement physique ou la réalisation de services prévus au contrat, et réalisé des inspections physiques des chantiers pour les projets intégrés les plus significatifs ;
- utilisé l'expérience acquise au cours des exercices précédents sur ces contrats ou sur des contrats analogues ;
- analysé la cohérence de la traduction comptable dans les états financiers avec les informations obtenues sur les projets.

Nous avons examiné le caractère approprié des informations fournies dans les notes 2.2.1, 3, 18 et 32 de l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation des litiges et investigations

(Note 22 Provisions et note 33 Contentieux)

Risques identifiés

Comme indiqué dans les notes 22 et 33 de l'annexe aux comptes consolidés, les activités d'Alstom engendrent des risques de litiges et de réclamations contractuelles de la part des tiers ; en outre, la note 33 précise que des enquêtes et des procédures sont actuellement en cours par des autorités judiciaires au titre d'allégations de paiements illicites dans certains pays.

Alstom évalue les risques correspondants sur la base d'hypothèses et d'estimations, afin de déterminer si une provision doit être enregistrée ou un risque indiqué dans les états financiers consolidés. Cette évaluation implique un niveau important de jugement de la part de la Direction d'Alstom.

En raison de l'incidence potentielle sur les comptes consolidés, du degré de jugement requis de la Direction et de l'incertitude entourant la résolution de ces procédures, nous avons considéré que l'évaluation des litiges et investigations constitue un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nous avons effectué un examen critique des litiges, des réclamations contractuelles et procédures judiciaires ainsi que des provisions comptabilisées telles que présentées par les états financiers. Nos travaux ont notamment consisté à :

- examiner les procédures mises en œuvre par la Direction pour identifier, évaluer et rendre compte des litiges et des procédures judiciaires ;
- s'entretenir avec le pôle juridique de la société et analyser la documentation sous-jacente des procédures en cours ;
- obtenir des positions juridiques externes si cela est jugé pertinent ;
- examiner les comptes liés aux frais juridiques afin d'identifier toute question juridique non encore identifiée ;
- prendre connaissance des différents procès-verbaux des conseils d'administration et des assemblées générales des entités clés d'Alstom ;
- évaluer les jugements de la Direction en se basant sur les règlements antérieurs de litiges similaires et les positions juridiques externes le cas échéant ;

- apprécier si les événements postérieurs à la clôture éventuels ont été pris en compte dans l'estimation des provisions ainsi que dans les informations fournies dans les comptes consolidés au 31 mars 2019 ;
- vérifier que la note 33 de l'annexe aux états financiers consolidés fournit les informations appropriées sur l'état des litiges actuels et sur les incertitudes afférentes.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le Rapport de Gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au Groupe données dans le rapport sur la gestion du Groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous, les cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et Mazars, avons été nommés Commissaires aux comptes de la société ALSTOM SA par votre assemblée générale du 23 juin 2009.

Au 31 mars 2019, les cabinets étaient dans la dixième année de leur mission sans interruption.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer un opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la Direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris la Défense, le 7 mai 2019

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Edouard Demarcq

Mazars

Cédric Haaser

COMPTES ANNUELS

au 31 mars 2019

COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'€)</i>	Note	Exercice clos le	
		31 mars 2019	31 mars 2018
Redevances et autres produits d'exploitation		56	54
Frais administratifs et autres charges d'exploitation		(106)	(40)
Dotations / Reprises aux amortissements et dépréciations		-	-
Résultat d'exploitation	4	(50)	14
Produits financiers de participations		405	302
Produits d'intérêts		-	-
Charges d'intérêts		(43)	(52)
Dotations / Reprises aux amortissements et dépréciations		1 200	-
Frais et primes d'émission d'emprunts rattachés à l'exercice		(1)	(2)
Différences de change		0	-
Résultat financier	5	1 560	248
Résultat courant		1 510	262
Résultat exceptionnel	6	1	(2)
Produit d'impôt sur les sociétés	7	18	22
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		1 529	282

BILAN

Actif

<i>(en millions d'€)</i>	Note	Au 31 mars 2019	Au 31 mars 2018
ACTIF IMMOBILISÉ			
Immobilisations incorporelles		-	-
Titres de participation	8	9 216	8 016
Créances rattachées à des participations	8	85	81
Total actif immobilisé		9 301	8 097
ACTIF CIRCULANT			
Créances	9	38	46
Disponibilités		-	-
Comptes de régularisation	10	1	2
Total actif circulant		39	48
TOTAL ACTIF		9 340	8 145

Passif

<i>(en millions d'€)</i>	Note	Au 31 mars 2019	Au 31 mars 2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital		1 565	1 555
Primes d'émission, de fusion, d'apport		931	917
Réserve légale		210	210
Réserve indisponible		24	33
Réserve générale		3 935	3 727
Résultat de l'exercice		1 529	282
Total capitaux propres	11	8 194	6 724
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	12	5	7
DETTES			
Emprunts obligataires	14	886	1 264
Autres emprunts	16	-	-
Dettes rattachées à des participations	15, 16	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	15, 16	2	18
Autres dettes	15, 16	252	132
Comptes de régularisation		-	-
Total dettes		1 141	1 414
TOTAL PASSIF		9 340	8 145

NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Base d'établissement des comptes annuels_____	112	Note 10	Charges à répartir_____	115
Note 2	Description des méthodes comptables_____	112	Note 11	Capitaux propres_____	115
Note 3	Faits caractéristiques de l'exercice_____	112	Note 12	Provisions pour risques et charges_____	115
Note 4	Résultat d'exploitation_____	113	Note 13	Obligations remboursables en actions_____	116
Note 5	Résultat financier_____	113	Note 14	Emprunts obligataires_____	117
Note 6	Résultat exceptionnel_____	113	Note 15	Dettes et entreprises liées_____	118
Note 7	Impôt sur les sociétés_____	113	Note 16	Échéancier des dettes à la clôture de l'exercice_____	118
Note 8	Titres de participation et créances rattachées_____	114	Note 17	Autres informations_____	119
Note 9	Créances de l'actif circulant_____	114			

NOTE 1 - BASE D'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES ANNUELS

Les comptes sociaux au 31 mars 2019 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 2018.

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 toute autre valeur de marché existent, ces dernières peuvent également être 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 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 obligataires 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. Opération de rapprochement avec les activités Mobilités de Siemens

À l'issue de la décision de rejet rendue par la Commission européenne le 6 février 2019, le projet de rapprochement d'Alstom avec les activités mobilité de Siemens Mobility, incluant sa traction ferroviaire, ne pourra pas se poursuivre.

Les charges relatives au projet ont été portées au résultat net de l'exercice.

3.2. Événements postérieurs à la clôture

La société n'a pas identifié d'événement postérieur à la clôture qui devrait être mentionné.

NOTE 4 • RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Les redevances facturées aux filiales du Groupe pour l'usage du nom ALSTOM (€ 56 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2019) constituent l'essentiel des produits d'exploitation.

Les frais administratifs et autres charges d'exploitation comprennent les frais de gestion facturés par ALSTOM Transport, intégrant les frais liés au rapprochement Siemens-Alstom, les charges d'exploitation

externes, les rémunérations brutes du Président-Directeur Général (€ 2 113 040 versés pour l'exercice clos le 31 mars 2019), les jetons de présence et rémunérations dus au titre de l'exercice aux membres du Conseil d'administration (€ 959 063 pour le même exercice).

NOTE 5 • RÉSULTAT FINANCIER

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le 31 mars 2019	Exercice clos le 31 mars 2018
Produits financiers de participations	405	302
Produits nets d'intérêts sur les avances versées à ALSTOM Holdings	-	-
Intérêts pris en charge au titre des emprunts obligataires	(43)	(52)
Intérêts pris en charge au titre des autres emprunts	-	-
Dotations / Reprises aux amortissements et dépréciations	1 200	-
Frais et primes d'émission sur emprunts rattachés à l'exercice	(1)	(2)
Différences de change	0	(0)
RÉSULTAT FINANCIER	1 560	248

Le résultat financier de 1 560 millions d'euros s'explique par :

- le versement par sa filiale ALSTOM Holdings d'un dividende de € 400 millions ;
- la charge d'intérêts sur emprunts obligataires pour € (43) millions ;
- la reprise de provision pour dépréciation des titres ALSTOM Holdings pour € 1 200 millions.

NOTE 6 • RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le 31 mars 2019			Exercice clos le 31 mars 2018
	Produits exceptionnels	Charges exceptionnelles	Montant net	Montant net
Opérations en capital	-	-	-	-
Dotations et reprises de provisions	1	-	1	(1)
Opérations de gestion	0	(0)	(0)	(1)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	1	(0)	1	(2)

NOTE 7 • IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

Le produit net d'impôt de € 18 millions est principalement lié à 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 2019, la société étant fiscalement déficitaire.

La situation fiscale différée de la Société au 31 mars 2019, de € 1 466 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 2018	Dotation	Reprise	Au 31 mars 2019
Titres de participation				
• ALSTOM Holdings	9 216	-	-	9 216
• Dépréciation	(1 200)	-	1 200	-
TOTAL	8 016	-	1 200	9 216

La seule filiale détenue par la Société au 31 mars 2019 est ALSTOM Holdings qui, elle-même, détient les filiales opérationnelles du groupe Alstom. Au 31 mars 2019, la société a repris la totalité de la provision pour dépréciation des titres ALSTOM Holdings pour un montant de € 1 200 millions.

8.2. Créances rattachées à des participations

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2018	Variation de l'exercice	Au 31 mars 2019
Avances à ALSTOM Holdings			
• Valeur brute	81	4	85
• Intérêts courus	-	-	-
TOTAL	81	4	85

Les avances effectuées auprès d'ALSTOM Holdings 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 :

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2019				Au 31 mars 2018	
	Total bilan	Échéances à moins d'un an	Échéances de 1 à 5 ans	dont entreprises liées	Total bilan	dont entreprises liées
Avance en compte courant à ALSTOM Holdings	-	-	-	-	-	-
Créances clients nettes et comptes rattachés	3	3	-	2	1	1
Créances sur l'administration fiscale française au titre des crédits d'impôts recherche et autres	34	1	33	-	39	-
Créances vis-à-vis des sociétés du Groupe membres du groupe d'intégration fiscale	-	-	-	-	1	1
Autres créances	1	1	-	-	5	-
TOTAL	38	4	33	2	46	2

NOTE 10 • CHARGES À RÉPARTIR

(en millions d'€)	Au 31 mars 2018	Montant inscrit en charges à répartir au cours de l'exercice	Charge d'amortissement de l'exercice	Au 31 mars 2019
Frais et primes d'émission d'emprunts	2	-	(1)	1

NOTE 11 • CAPITAUX PROPRES

11.1. Capital social

Au 31 mars 2019, le capital social s'élevait à € 1 565 006 191 divisé en 223 572 313 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
Actions composant le capital social en début d'exercice	222 210 471
Augmentation de capital	-
Conversion d'obligations	65
Levées d'options de souscription d'actions	723 167
Souscription d'actions dans le cadre de l'actionnariat salarié	638 610
Rachat d'actions	-
ACTIONS COMPOSANT LE CAPITAL SOCIAL EN FIN D'EXERCICE	223 572 313

Au 31 mars 2018, le capital social s'élevait à € 1 555 473 297 divisé en 222 210 471 actions ordinaires d'un nominal de € 7 chacune, entièrement libérées.

11.2. Variation des capitaux propres

(en millions d'€)	Au 31 mars 2018	A.G.M. du 17 juillet 2018	Autres mouvements de la période	Au 31 mars 2019
Capital	1 555		10	1 565
Primes d'émission	917		14	931
Réserve légale	210		-	210
Réserve indisponible	33		(9)	24
Réserve générale	3 727	282	(73)	3 935
Résultat de l'exercice	282	(282)	1 529	1 530
CAPITAUX PROPRES	6 724	-	1 471	8 194

Les « Autres mouvements » de la période ont pour origine :

- des apports en numéraire de € 19 millions, résultant de levées d'options de souscription d'actions ;
- des souscriptions d'actions dans le cadre de l'actionnariat salarié ;
- des conversions d'obligations ;
- le résultat de la période de € 1 529 millions.

NOTE 12 • PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(en millions d'€)	Au 31 mars 2018	Dotations	Reprises	Au 31 mars 2019
Retraite et avantages assimilés	6		(1)	5
Autres provisions	1	-	(1)	-
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	7	-	(2)	5

Provision pour retraite et avantages assimilés

Le Président-Directeur Général bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire basé sur trois éléments distincts qui n'ont pas été modifiés au cours de l'exercice 2018/19 :

- Un régime à cotisations définies de type Article 83 du Code général des impôts.
 - Dans ce cadre, 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 2018/19 s'élèvent à € 25 555, montant pris en charge à raison de € 24 277 par la Société.
- Un régime à cotisations définies du type Article 82 du Code général des impôts.
 - Le régime de retraite à cotisations définies, dit « Article 82 » a été mis en place en 2016 par le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité de nominations et de rémunération, afin de le substituer au dispositif de retraite à prestations définies « Article 39 » clôturé à compter du 31 décembre 2016.
 - Dans ce cadre, les contributions annuelles dédiées à la retraite sont versées à un organisme-tiers. Le calcul de cette contribution annuelle est basé sur la rémunération annuelle totale (rémunérations fixe et variable à court terme) de M. Poupart-Lafarge selon les modalités suivantes :
 - 10 % de la part de sa rémunération fixe brute comprise entre 8 et 12 Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale et 20 % de la part de sa rémunération fixe supérieure à 12 Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale ;
 - 20 % de sa rémunération annuelle variable telle qu'arrêtée par le Conseil d'administration.
 - La rémunération de référence (fixe et variable) pour le calcul de la contribution ne peut, en tout état de cause, être supérieure à € 2 000 000.

- Aucune contribution n'est versée si le calcul de la rémunération variable est égal à zéro. Les cotisations sont versées une fois par année, après validation par l'assemblée générale du paiement de la rémunération variable annuelle de l'exercice précédent.
 - Le Président-Directeur Général s'est engagé, une fois satisfaites les obligations fiscales et sociales afférentes à ces contributions, à conserver les sommes versées sur le véhicule d'épargne-retraite dédié, au minimum pour la durée de son mandat.
 - Les sommes versées en novembre 2018 dans le cadre de ce régime à cotisations définies pour l'exercice 2018/19 s'élèvent à € 285 792 bruts et correspondent à la période d'acquisition courant du 1^{er} avril 2017 au 31 mars 2018. La provision passée au titre de cet exercice, soit € 283 254 a été reprise à cette occasion.
 - Au titre de l'exercice 2018/19, une provision pour charges a été passée sur la base d'une rémunération variable à la cible pour un montant brut de € 220 140 mais aucun paiement n'a été effectué avant l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires de la rémunération variable du Président-Directeur Général au titre du même exercice.
- Un régime à prestation définie du type Article 39 du Code général des impôts dont les droits ont été figés depuis le 31 décembre 2016.
 - Les droits cumulés sur la période du 1^{er} janvier 2004 au 31 décembre 2016, date de leur gel, représentaient, au 31 mars 2019, une rente annuelle de € 176 000 (en euros constants) soumise à condition de présence au moment où le Président-Directeur Général fera valoir ses droits à retraite.
 - Au titre du régime à prestations définies, le montant des engagements pris en charge par le Groupe qui permettraient le versement de la rente précédemment citée s'élève au 31 mars 2019 à € 5 412 000, incluant un montant de € 1 047 483 au titre des taxes applicables aux régimes supplémentaires de retraite selon la réglementation en vigueur. L'évolution, constatée par les actuaires-conseil de la Société, de la valeur de ces engagements depuis la fin de l'exercice 2016/17 est due à l'application du taux d'inflation constatée par les actuaires du Groupe sur la période et à l'actualisation des hypothèses actuarielles.
 - Aucun droit nouveau ne peut être acquis au titre de ce plan.

Les trois régimes mentionnés ci-dessus sont des régimes collectifs qui bénéficient (pour les régimes « Article 82 » et « Article 83 ») ou bénéficiaient (pour le régime « Article 39 ») à d'autres cadres dirigeants du Groupe.

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 2019, un reliquat de 73 338 obligations pour un montant de € 0,1 million n'est pas encore remboursé compte tenu de l'absence d'instructions des porteurs sur les modalités de remboursement. Ces obligations sont représentatives d'environ 4 606 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'€)	Date d'échéance							
	Total	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		2,88 %	3,88 %	4,13 %	2,25 %	3,63 %	3,00 %	4,50 %
En cours au 31 mars 2017	1 522				272	371	283	596
Obligations émises	-							
Ajustement devise	-							
Rachat	-			-	-	-	-	-
Obligations arrivées à échéance	(272)			-	(272)			
En cours au 31 mars 2018	1 250				-	371	283	596
Obligations émises	-							
Ajustement devise	-							
Rachat	-							
Obligations arrivées à échéance	(371)			-	-	(371)		
EN COURS AU 31 MARS 2019	879				-	0	283	596

Au cours de l'exercice, un emprunt obligataire a été remboursé à hauteur de € 371 millions en octobre 2018.

Les intérêts courus au 31 mars 2019, soit € 7 millions, figurent au bilan en complément de l'en-cours dû.

La facilité de crédit de € 400 millions entrée en vigueur le 4 novembre 2015 n'a pas été utilisée sur l'exercice.

Cette facilité est soumise à un Ratio maximal d'Endettement net Total, basé 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 du groupe Alstom.

Au vu de l'échéancier de remboursement de sa dette et de la facilité de crédit présentés ci-dessus, et de l'accès aux liquidités de sa filiale ALSTOM Holdings, ALSTOM considère qu'elle dispose d'une flexibilité financière suffisante pour faire face à ses obligations et besoins financiers.

Au 31 mars 2019, 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 2019	Pour l'exercice clos au 31 mars 2018 (*)
EBITDA	543	562
Total endettement net	(2 351)	232
RATIO D'ENDETTEMENT NET TOTAL	(4,3)	0,4

(*) Les chiffres de l'année précédente ont été réajustés en fonction des normes IFRS 9 et IFRS 15.

NOTE 15 - DETTES ET ENTREPRISES LIÉES

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2019		Au 31 mars 2018	
	Total bilan	dont entreprises liées	Total bilan	dont entreprises liées
Dettes rattachées à des participations	-	-	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2	-	18	17
Dettes vis-à-vis des sociétés du Groupe membres du groupe d'intégration fiscale	147	147	125	125
Dettes vis-à-vis des sociétés du Groupe membres du groupe TVA	-	-	1	1
Dettes fiscales et sociales	2	-	2	-
Autres dettes	104	94	4	-
TOTAL	255	241	150	143

NOTE 16 - ÉCHÉANCIER DES DETTES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2019	Échéances à moins d'un an	Échéances de 1 à 5 ans	Échéances à plus de 5 ans	dont entreprises liées
Emprunts obligataires	886	886	-	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-	-	-	-
Dettes rattachées à des participations	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2	2	-	-	-
Autres dettes	252	148	104	-	241
DETTES	1 141	1 037	104	-	241

NOTE 17 - AUTRES INFORMATIONS

17.1. Engagements hors bilan

L'en-cours au 31 mars 2019 des garanties délivrées par la Société s'élève à € 539 millions, se répartissant comme suit :

- € 497 millions au titre de garanties d'obligations commerciales contractées par les filiales ;
- € 42 millions au titre d'engagements financiers donnés pour le compte des filiales.

17.2. Options de souscription d'actions et actions de performance

Caractéristiques principales

	Plans décidés par l'assemblée générale du 22 juin 2010							
	Plan n° 13	Plan n° 13	Plan n° 14	Plan n° 14	Plan n° 15	Plan n° 15	Plan n° 16	Plan n° 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	Options de souscription d'actions	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
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
Nombre de bénéficiaires	528	1 716	514	1 832	538	1 763	292	1 814
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
Nombre ajusté d'options exercées / d'actions de performance attribuées depuis l'origine	840 501	506 330	784 119	478 149	529 278	391 458	519 353	1 022 311
Nombre ajusté d'options / d'actions de performance annulées depuis l'origine	579 266	234 530	638 291	325 891	806 630	491 682	72 625	108 480
Nombre ajusté d'options / d'actions de performance restant à lever au 31 mars 2019	-	-	151 313	-	172 869	-	180 019	-
y.c. options / actions de performance attribuées aux membres actuels du Comité exécutif	-	-	3 702	-	27 781	-	38 503	-
Prix d'exercice ajusté ⁽²⁾ (en €)	28,83	N/A	22,96	N/A	24,10	N/A	23,44	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

	Plans décidés par l'assemblée générale du 18 décembre 2015				Plans décidés par l'assemblée générale du 17 juillet 2018
	PSP 2016	We are Alstom	PSP 2017	PSP 2018	PSP 2019
	Actions de performance	Actions gratuites	Actions de performance	Actions de performance	Actions de performance
Date d'octroi	17/03/2016	23/09/2016	17/03/2017	13/03/2018	12/03/2019
Période d'exercice	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre de bénéficiaires	737	27 480	755	732	820
Nombre initial ajusté d'options attribuées / d'actions de performance attribuables ⁽¹⁾	957 975	824 400	1 022 400	1 016 025	1 080 150
Nombre ajusté d'options exercées / d'actions de performance attribuées depuis l'origine	1 050	638 640	-	-	-
Nombre ajusté d'options / d'actions de performance annulées depuis l'origine	201 942	185 760	110 495	25 875	4 500
Nombre ajusté d'options / d'actions de performance restant à lever au 31 mars 2019	754 983	-	911 905	990 150	1 075 650
y.c. options / actions de performance attribuées aux membres actuels du Comité exécutif	130 500	-	183 000	205 125	205 500
Prix d'exercice ajusté ⁽²⁾ (en €)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Juste valeur des options / actions de performance à la date d'octroi (en €)	17,17	23,39	21,74	25,59	28,92

(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.

Au 31 mars 2019, toutes les conditions d'exercice des options attribuées par les plans 13, 14, 15 et 16 ont été réalisées. Pour les plans 13, 14, 15 et 16, cette fin de période se situe cinq ans après la fin de la période d'acquisition. Pour le plan 13, la période d'exercice est arrivée à expiration en décembre 2018.

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. Depuis 2016, seules des actions de performance sont attribuées.

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 % restants ont été réputés 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 ont été annulées.

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 2016, conformément à la proposition du Conseil d'administration. En conséquence, toutes les options sont exerçables au titre de ce plan et 100 % des actions de performance ont été attribuées le 2 octobre 2017.

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 étaient toujours salariés du groupe Alstom à la date de finalisation de la transaction. Cela a conduit à une accélération de la charge des options et des actions de performance dans le compte de résultat des activités non poursuivies.

PSP 2016 en date du 17 mars 2016

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 17 mars 2016. 957 975 droits à recevoir des actions de performances ont été attribués 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. Compte tenu des conditions de performance atteintes pour l'exercice clos le 31 mars 2017 ainsi que le 31 mars 2018, 10,54 % des actions de performance ont été annulées.

Plan d'attribution gratuite d'actions en 2016
« We are Alstom »

Le 23 septembre 2016, le Groupe a mis en place un plan d'attribution d'actions gratuites dans le monde entier, dénommé « We are Alstom ». Les 30 actions distribuées concernent tous les employés au sein d'Alstom au 30 juin 2016, à condition qu'ils soient encore employés du groupe Alstom à la fin de la période de 2 ans d'acquisition des droits. L'attribution gratuite représente un nombre maximum de 824 400 actions nouvelles de € 7 de valeur nominale chacune à émettre au profit d'un nombre maximum de 27 480 bénéficiaires.

Il a également été décidé que, dans les pays où pour des raisons fiscales et/ou légales, l'octroi d'actions gratuites serait difficile voire impossible, l'équivalent en espèces de ces trente actions serait versé à terme aux salariés.

Le 25 septembre 2018, 638 610 actions gratuites ont été livrées à 21 287 employés dans seize pays. Dans les autres pays, l'équivalent acquitté en trésorerie a été payé sur la base des valeurs des actions à la date de livraison.

PSP 2017 en date du 17 mars 2017

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 17 mars 2017. 1 022 400 droits à recevoir des actions de performances ont été attribués à 755 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

2018, 2019, 2020, 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 2020. Compte tenu des conditions de performance atteintes pour l'exercice clos le 31 mars 2018, 17,13 % de l'octroi initial est atteint et 2,87 % des actions de performance ont été annulées.

PSP 2018 en date du 13 mars 2018

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 13 mars 2018. 1 016 025 droits à recevoir des actions de performances ont été attribués à 732 bénéficiaires.

L'attribution finale dépend d'une condition interne basée sur la marge sur résultat d'exploitation ajusté (« Adjusted EBIT Margin ») à l'issue de l'exercice fiscal 2020/21, 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 annuels.

PSP 2019 en date du 12 mars 2019

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 12 mars 2019. 1 080 150 droits à recevoir des actions de performances ont été attribués à 820 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 à l'issue de l'exercice fiscal 2020/21, ainsi que sur une condition externe basée sur la performance de l'action de la société. La livraison finale aura lieu, au plus tard, vingt jours après la publication des résultats annuels du 31 mars 2022.

En application de ces conditions, le nombre d'actions de performance sera déterminé comme suit :

	Marge d'exploitation ajustée 2021/22		
Pourcentage des actions attribuées soumises à cette condition	40 %		
% du nombre d'Actions de Performance acquises à livrer/objectif	≤ 7 %	= 7,9 %	≥ 8.5 %
	0 %	66,67 %	100 %
	Calcul par interpolation linéaire de 0 % à 100 %		

Taux de conversion du Résultat Net en Cash Flow libre / Taux de conversion fixé au Budget pour l'exercice 2021/22						
Pourcentage des actions attribuées soumises à cette condition	20 %					
% du nombre d'Actions de Performance acquises à livrer/objectif	Taux de conversion réel < budget -13,5 points (B-13,5)	(B-13.5) ≤ Taux de conversion réel < (B-12)	(...)	(B-1.5) ≤ Taux de conversion réel < budget	Taux de conversion réel = 100 % du budget	Taux de conversion réel ≥ budget +15 points (B+15)
	0 %	6,67 %		60 %	66,67 %	100 %
	Acquisition par paliers successifs entre les seuils de 0 % et 66,67 % du budget et par interpolation linéaire de 66,67 % à 100 % du budget					

TSR Alstom / TSR Indice							
Pourcentage des actions attribuées soumises à cette condition	40 %						
% du nombre d'Actions de Performance acquises à livrer/objectif	TSR Alstom < 96 % TSR Indice	96 % ≤ TSR Alstom < 97 % TSR Indice	97 % ≤ TSR Alstom < 98 % TSR Indice	98 % ≤ TSR Alstom < 99 % TSR Indice	99 % ≤ TSR Alstom < 100 % TSR Indice	TSR Alstom = TSR Indice	TSR Alstom ≥ 120 % TSR Indice
	0 %	13,33 %	26,67 %	40 %	53,33 %	66,67 %	100 %
	Acquisition par paliers à partir de 0 % et jusqu'à 66,67 % de la condition et par interpolation linéaire de 66,67 % à 100 % de la condition						

Évolution

	Nombre d'options	Prix moyen pondéré d'exercice par action (en €)	Nombre d'actions de performance
En-cours au 31 mars 2017	4 757 401	37,90	3 774 378
Attribuées ⁽¹⁾	-	0,00	1 016 025
Exercées	(1 460 920)	25,08	(1 020 164)
Annulées	(1 958 010)	55,94	(126 292)
En-cours au 31 mars 2018	1 338 471	25,52	3 643 947
Attribuées ⁽²⁾	-	0,00	1 080 150
Exercées	(723 167)	26,46	(638 610)
Annulées	(111 103)	28,83	(352 799)
EN-COURS AU 31 MARS 2019	504 201	23,52	3 732 688
<i>dont exerçables</i>	<i>504 201</i>		<i>N/A</i>

(1) Incluant 1 016 025 actions gratuites attribuées au travers du PSP 2018.

(2) Incluant 1 080 150 actions gratuites attribuées au travers PSP 2019.

17.3. Indemnité ou avantages postérieurs au mandat de Président-Directeur Général

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. 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.

17.4. 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.

17.5. 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	€ 9,2 milliards
Valeur brute des prêts et avances consentis par la Société	€ 0,1 milliard
Valeur nette des prêts et avances consentis par la Société	€ 0,1 milliard
Cautions et avals délivrés par la Société en cours au 31 mars 2019	-
Dividendes versés par ALSTOM Holdings à la Société au cours de l'exercice clos le 31 mars 2019	€ 0,4 milliard
Capitaux propres d'ALSTOM Holdings au 31 mars 2018	€ 7,6 milliards
Capitaux propres d'ALSTOM Holdings au 31 mars 2019	€ 7,9 milliards

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

(Exercice clos le 31 mars 2019)

À l'assemblée générale des actionnaires de la société ALSTOM SA,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société ALSTOM SA relatifs à l'exercice clos le 31 mars 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} avril 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation de la participation dans Alstom Holdings

(Note 2.1 Titres de participation et Note 8 Titres de participation et créances rattachées)

Risques identifiés

Au 31 mars 2019, la valeur nette de la participation de Alstom SA dans Alstom Holdings s'élève à 9 216 Me et représente 99 % du total des actifs. Alstom Holdings détient directement ou indirectement toutes les entités du groupe Alstom.

Comme décrit dans la note 2.1 de l'annexe aux comptes annuels, la valeur brute des titres est constituée par leur coût d'achat hors frais d'acquisition. La valeur d'inventaire des titres est appréciée en fonction d'une approche multicritères. La société comptabilise une dépréciation si la valeur d'inventaire des titres est inférieure à leur valeur brute.

La détermination de la valeur d'inventaire est basée sur (i) les flux futurs de trésorerie actualisés et (ii) les valeurs de référence liées à des transactions récentes ou toute autre valeur de marché, le cas échéant. Ce test de dépréciation repose sur des estimations significatives, telles que les business plans du Groupe ou le taux de croissance terminale.

Nous considérons qu'en raison du montant de la participation et de l'incertitude inhérente à certaines données de base telle que la probabilité de réalisation de résultats prévisionnels, l'évaluation de la valeur d'inventaire de la participation dans Alstom Holdings est un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nous avons effectué un examen critique de la méthodologie appliquée par la Direction pour réaliser le test de dépréciation. Nos travaux ont notamment consisté à :

- comprendre les processus et les contrôles mis en place par Alstom SA ;
- évaluer la cohérence des hypothèses utilisées pour le test de dépréciation (flux futurs de trésorerie, taux de croissance, et taux d'actualisation) en lien avec les données historiques et actuelles, le carnet de commandes existant et l'environnement économique dans lequel Alstom SA opère ;
- apprécier le caractère raisonnable des hypothèses utilisées pour déterminer les valeurs liées à des transactions récentes ou toute autre valeur de marché, le cas échéant ;
- examiner les analyses de sensibilité des hypothèses clés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le Rapport de Gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

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 autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 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.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de Gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous, les cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et Mazars, avons été nommés Commissaires aux comptes de la société ALSTOM SA par l'assemblée générale du 23 juin 2009.

Au 31 mars 2019, les cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et Mazars était dans la dixième année de leur mission sans interruption.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris la Défense, le 7 mai 2019

les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Edouard Demarcq

Mazars

Cédric Haaser

AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES RELATIVES À ALSTOM SA

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 2015	31 mars 2016	31 mars 2017	31 mars 2018	31 mars 2019
1. CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) Capital social (<i>en milliers d'€</i>)	2 168 547	1 533 889	1 537 983	1 555 473	1 565 006
b) Nombre d'actions émises	309 792 497	219 127 044	219 711 830	222 210 471	223 572 313
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	28	(782)	(45)	262	311
c) Produits d'impôts sur les bénéfices	39	100	21	22	18
d) Résultat après impôts, amortissements, dépréciations et provisions	(597)	(268)	(23)	282	1 529
e) Résultat distribué ⁽¹⁾	-	-	55	77,8	1 229,6
3. RÉSULTATS PAR ACTION (<i>en €</i>)					
a) Résultat après impôts, mais avant amortissements, dépréciations et provisions	0,22	(3,11)	(0,11)	1,28	1,47
b) Résultat après impôts, amortissements, dépréciations et provisions	(1,93)	(1,22)	(0,10)	1,27	6,84
c) Dividende attribué par action ⁽¹⁾	-	-	0,25	0,35	5,50
4. EFFECTIF					
a) Effectif moyen de la société	1	1	1	1	1
b) Montant de la rémunération du Président- Directeur Général (<i>en milliers d'€</i>) ⁽²⁾	1 744	7 823	1 131	1 726	2 113
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (<i>en milliers d'€</i>)	464	811	305	718	766

(1) Pour le dernier exercice clos : sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires.

(2) 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.

Le résultat de l'exercice clos le 31 mars 2019 est un bénéfice de € 1 529 438 701,67. Il sera proposé à la prochaine assemblée des actionnaires :

- de procéder à une distribution de dividendes d'un montant de € 1 229 647 721,50 soit € 5,5 par action, par prélèvement sur le résultat de l'exercice ;
- d'affecter le solde du résultat de l'exercice non distribué, soit un montant de € 299 790 980,17 sur le poste « Réserve générale » dont le montant s'établirait en conséquence à € 4 234 699 138,73.

Cette distribution de dividendes sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires du 10 juillet 2019.

Au cours des trois derniers exercices les dividendes suivants ont été versés,

- exercice clos au 31 mars 2016 : € 0 ;
- exercice clos au 31 mars 2017 : € 55 millions ;
- exercice clos au 31 mars 2018 : € 78 millions.

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. Ses autres revenus sont constitués des redevances d'usage du nom ALSTOM mises en place avec ses sous-filiales.

Résultats

Le bénéfice net de la Société d'un montant de € 1 529 millions se décompose comme suit :

- résultat d'exploitation négatif de € (50) millions provenant des redevances d'usage du nom ALSTOM sous déduction des frais administratifs et autres coûts externes ;
- résultat financier positif de € 1 560 millions provenant essentiellement de la reprise de provision pour dépréciation des titres pour € 1 200 millions et des dividendes reçus pour € 400 millions ;
- résultat exceptionnel positif de € 1 million ; et
- produit net d'impôt de € 18 millions principalement lié à l'intégration fiscale.

Bilan

Le bilan dont le total s'élève à € 9 340 millions comprend pour l'essentiel :

- à l'actif :
 - les titres ALSTOM Holdings pour une valeur nette de € 9 216 millions,
 - les avances à ALSTOM Holdings pour € 85 millions ;
- au passif :
 - les capitaux propres d'un montant total de € 8 194 millions se décomposant comme suit :
 - capital de € 1 565 millions,
 - primes d'émission et d'apport de € 931 millions,
 - réserves de € 4 168 millions,
 - résultat de l'exercice de € 1 529 millions,
 - les provisions pour risques et charges de € 5 millions,
 - la dette obligataire de € 886 millions.

INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT ET DE RÈGLEMENT

En application de l'article D.441-4 du Code de commerce, il est précisé que les dettes fournisseurs et créances clients inscrites au bilan au 31 mars 2019 se décomposent de la façon suivante :

	Dettes fournisseurs						Créances clients					
	Article D.441 I – 1* factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.						Article D.441 I – 2* factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.					
	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total 1 jour et plus	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total 1 jour et plus		
<i>(en millions d'€)</i>	0 jour					0 jour						
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	6				14	-				19		
Montant total des factures concernées HT	-	0,11	0,03	-	-	0,14	-	-	-	2,48	2,48	
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	-	0,11 %	0,03 %	-	-	0,15 %	-	-	-	4,40 %	4,40 %	
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice							-	-	-	4,40 %	4,40 %	
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombres des factures exclues TTC		11								31		
Montant total des factures exclues TTC		0,24								3,17		
Commentaires	Les factures exclues sont relatives à des factures non comptabilisées et à des litiges en cours					Les factures exclues sont relatives à des litiges en cours						
(C) Délais de paiement de référence utilisées (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels		45 jours			Délais contractuels		30 jours				
	Délais légaux		fin de mois			Délais légaux		fin de mois				

4

FACTEURS DE RISQUES, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

▶ RISQUES OPÉRATIONNELS ET STRATÉGIQUES 	130
Exécution des contrats	130
Risques technologiques, de conception et de rendement des produits, de certification	132
Achats	134
Clauses contractuelles et contentieux	135
Accidents	136
Risques sur les ressources humaines	137
Risques de marché	138
Risques sur la sécurité et la sûreté	141
Risque sur les inventaires	142
▶ RISQUES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES 	143
Conformité	143
Acceptation publique, écologique et sociétale	144
▶ RISQUES FINANCIERS 	145
Fiscalité	145
Emprunts obligataires	145
▶ ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE 	146
Environnement interne	147
Organes de surveillance, suivi et contrôle	149



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

L'évaluation et le management des risques font partie intégrante de la gestion opérationnelle et stratégique du Groupe. L'entreprise revoit régulièrement les risques dans le cadre de la gestion et le contrôle des risques tels que décrits dans la section 4 « Environnement de contrôle », permettant de les classer par degré décroissant d'importance dans chaque catégorie de risques. Ce Document de Référence suit les directives générales de l'AMF du 24 octobre 2018 relatives à la mise en place du règlement (EU) 2017/1129 du 14 juin 2017, au regard de la description des facteurs de risque à fournir dans le Document de Référence universel. Les risques décrits ci-*infra* sont ceux qui ont été évalués comme risques majeurs pour l'entreprise, c'est-à-dire ceux qui pourraient avoir le plus d'impact matériel négatif sur les activités ou les résultats (ou la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs), et/ou la probabilité significative que cela se produise.

Du fait de la multiplicité des implantations géographiques du Groupe, la diversité des marchés et gammes de produits, et de son développement, le groupe Alstom est exposé à différentes catégories de risque. Le Groupe opère dans des environnements en mutation rapide, ce qui pourrait déclencher des risques exogènes ayant un impact sur les profils de risques suivis par le Groupe.

L'évaluation par Alstom de l'importance des risques peut être modifiée à tout moment, et notamment si de nouveaux faits internes ou externes se matérialisent. Les facteurs de risque sont évalués par Alstom à la date du présent document.

Les risques suivants sont partagés entre le chapitre 4 et le chapitre 6 : Recrutement et fidélisation, Conformité et Accidents.

RISQUES OPÉRATIONNELS ET STRATÉGIQUES

EXÉCUTION DES CONTRATS

Identification du risque

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.

Le risque tient à l'intervention de problèmes d'exploitation et à la détérioration de la marge brute au cours de la phase d'exécution. Afin de caractériser ce risque dans son portefeuille de projets, Alstom classe les projets en fonction de plusieurs critères, regroupés par nature :

- rentabilité du projet : prix de vente, programmes de financement et de risques, conditions contractuelles, etc. ;
- complexité du projet : innovations techniques et d'ingénierie, échéancier, durée, certification, etc. ;
- organisation du projet : localisation, disponibilité de ressources et de compétences, environnement du client, pays nouveaux et pays émergents, répartition du travail sur des sites multiples, organisation de la conception de projets et organisation industrielle de projets complexes, partenariats avec des partenaires civils et/ou industriels ;
- commercial : relation avec le client, partenariats *via* des contreparties ou des consortiums.

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.

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 (notamment entreprises de génie civil) avec lesquels Alstom peut parfois être solidairement responsable.

Suivi et gestion du risque

Pour la gestion de ce risque, des revues de projet sont organisées :

- en central pour les montants supérieurs à € 25 millions et dont la notation interne est considérée comme à risque élevé ; ces revues de projet s'intitulent « Critical Project Reviews » ;
- en région pour les montants inférieurs à € 25 millions ou dont la notation interne est considérée comme non critique ; ces revues de projet s'intitulent « Region Project Reviews ».

Toutes ces revues de projet font l'objet de comptes rendus écrits et sont organisées semestriellement de manière à évaluer l'impact du portefeuille de projets avant chaque clôture semestrielle. La Direction de la Région concernée est étroitement associée à la préparation des revues de projets et valide :

- après la signature du contrat, toute évolution substantielle après la soumission de l'offre concernant les hypothèses de l'offre initiale et de l'impact corrélatif sur l'appréciation des risques correspondants ;
- pendant l'exécution du contrat, tout changement substantiel (notamment les risques ou les opportunités) susceptible d'impacter sa performance financière à fin d'exécution.

Certains projets majeurs tels que PRASA, eLoco Madhepura, Amtrak, Coradia Stream ICNG & POP, Dubai Metro 2020 ou Riyadh Metro font l'objet d'une attention spécifique et d'une gestion des risques liée à leur taille, profil de risque, phase de développement produit ou selon la phase du projet (design, certification, industrialisation ou montée en charge).

Alstom applique également un modèle d'anticipation qui cible les aspects clés des projets, notamment :

- du point de vue du produit, appliquer au maximum les solutions standard avec des solutions et des localisations d'exécution (*execution footprints*) standardisés ;

Identification du risque

De plus, de nombreux contrats conclus par Alstom contiennent l'obligation de respecter des calendriers stricts de livraison ou des niveaux de performance des équipements livrés. 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.

Un projet important par sa dimension et complexe sur le plan technique et/ou organisationnel aboutit à un renforcement du risque. Par ailleurs, un projet faisant appel à la R&D ou exigeant un transfert de technologie est exposé au risque de retard ou au risque financier.

En outre, bien que ces cas demeurent 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 2019, l'en-cours total des garanties sur contrats délivrées par des banques et sociétés d'assurance s'élève à € 8,8 milliards (voir la Note 32 des comptes consolidés au 31 mars 2019).

Alstom a mis en place des procédures strictes de contrôle des engagements de performances et des risques techniques, financiers ou contractuels. Ces procédures s'appliquent depuis la réception des appels d'offres, jusqu'à la soumission des offres, pendant la phase de négociation des contrats et pendant toute la phase d'exécution des contrats jusqu'à l'achèvement des obligations, comme indiqué dans la partie Environnement de contrôle. 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, perturber les sources d'approvisionnement, 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 phénomènes défavorables peuvent notamment prendre la forme de mouvements protectionnistes entraînant l'instauration de barrières douanières et tarifaires, ou se traduire par des décisions d'embargo ou émission de nouveaux régimes de sanctions internationales imposant des restrictions dans les relations commerciales avec certains pays ou sociétés. Dans une certaine mesure, les principes juridiques ou contractuels de force majeure ou changement de loi généralement applicables aux contrats peuvent offrir des possibilités de minimisation de l'impact de ces phénomènes mais leur mise en œuvre n'est pas exempte de risques de litiges, notamment en cas de divergence de vues sur l'interprétation de ces principes. Ces événements géopolitiques pourraient en conséquence avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom.

Suivi et gestion du risque

- du point de vue organisationnel, anticiper les besoins en personnel pour le projet lors des phases post-appel d'offres et d'appels d'offres avec les régions, les fonctions du siège et le département RH ;
- du point de vue technique, identifier et anticiper les activités nécessitant les périodes de développement ou de validation les plus longues et des essais de certification supplémentaires ;
- concernant les fournisseurs, mettre en œuvre des stratégies de double approvisionnement pour les fournisseurs les moins confirmés et soumettre le fournisseur à des audits de la qualité.

Par ailleurs, Alstom a pris les initiatives suivantes au soutien de la gestion du risque :

- sélectivité accrue à l'échelon de l'appel d'offres à partir des processus de retour d'expérience ;
- équipe d'experts dédiée à l'Exécution de projets ciblant un éventail réduit de projets (150) afin d'apporter un soutien pratique aux projets rencontrant des difficultés d'exécution, ou lorsque des difficultés d'exécution sont anticipées ;
- un processus permanent d'amélioration de l'aptitude et de la maturité de la Direction de projets au moyen de plans d'action APSYS (Alstom Performance System) conçus lors de l'audit de sites de projet, pour assurer l'évaluation des personnes, des processus et des outils ;
- la certification externe de blocs de compétences pour les responsables des offres et les chefs de projet ;
- l'examen approfondi au cours des revues par la Direction d'aspects opérationnels comme la planification ou les coûts.

RISQUES TECHNOLOGIQUES, DE CONCEPTION ET DE RENDEMENT DES PRODUITS, DE CERTIFICATION

Identification du risque

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 et de fiabilité 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.

Le risque a trait à un produit ou une technologie qui ne satisfait pas aux attentes contractuelles sous les aspects technologique et contractuel :

- le risque technologique est attaché en particulier aux technologies et aux programmes de R&D qui doivent être adaptés aux besoins spécifiques du client, ainsi qu'aux nouvelles technologies qui présentent des incertitudes quant à leur niveau de performance et de qualité, avec d'éventuels défauts latents ;
- des clauses plus exigeantes en matière de performance, susceptibles d'aboutir à des réclamations au titre de la garantie.

Le risque peut être exacerbé dans les situations suivantes :

- des conditions d'exploitation plus exigeantes que les hypothèses prises en compte pour le plan de validation, aboutissant à ce qu'une partie des conditions d'exploitation risque de ne pas être couverte par le plan de validation, par exemple si le client utilise les produits Alstom à une vitesse supérieure à la vitesse recommandée ;
- échec ou retard de développement d'une technologie ou d'un produit, pouvant se traduire par des retards et des coûts pour le projet ;
- activités de rénovation, pouvant poser un défi quant à la collecte de la documentation, des plans et des procédures requis pour la modernisation ou la maintenance d'un produit, en particulier compte tenu du fait que certaines activités de rénovation concernent des produits conçus au regard de règles et de normes antérieures. Au cours de la rénovation proprement dite, le risque de découvrir des composants ou des sous-ensembles obsolètes est également à prendre en compte et peut se traduire par des retards et des coûts supplémentaires.

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'exploitation correspondants chez ses clients. Ceci peut engendrer le paiement de pénalités ou de dommages et intérêts.

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.

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.

Suivi et gestion du risque

Avec son processus « Design for Quality » (concevoir pour la qualité) appliqué aux cycles de technologie et de conception de produits, Alstom se donne les moyens d'une gouvernance ferme et privilégie la maturité technologique et le rendement de ses produits. Ce processus comprend des listes de vérification pour chaque étape de validation interne par les fonctions concernées, des plans d'atténuation, un processus structuré de retour d'expérience, le tout sous-tendu par le développement des compétences et la formation des techniciens concernés.

Le Groupe a conclu des partenariats avec des experts externes sur les technologies critiques, par exemple :

- DLR Germany pour les piles à combustible ;
- CEA France pour le vieillissement des batteries ;
- ITE SuperGrid pour les composants en carbure de silicium ;
- Airbus pour la cybersécurité.

La méthodologie appliquée pour anticiper la phase de certification dans le cadre de la gestion de projet est :

- l'identification et la collecte au début du processus des conditions de certification ;
- le développement de nos propres installations de certification pour une meilleure validation et le réglage précis de notre matériel roulant avant de saisir les réseaux nationaux pour les essais de certification, afin de garantir au préalable la fiabilité de notre matériel roulant ;
- le développement de l'acceptation croisée entre pays européens, afin de valider les résultats des essais d'un pays à un autre et de permettre l'acceptation sans procéder à de nouveaux essais et sans avoir à constituer de nouveaux dossiers pour établir la conformité à la réglementation, ce qui permet de réduire les coûts et améliorer l'accès au marché ferroviaire européen. S'agissant de la certification et afin d'assurer la prise en compte des réglementations locales, un registre des réglementations ferroviaires est tenu à jour par la fonction sécurité et réglementation (S&R). Le registre des réglementations ferroviaires est mis à jour trimestriellement et revu par les responsables de la réglementation pays.

La liste des normes privilégiées d'Alstom (APSL) est mise à jour mensuellement par la fonction S&R et consultable dans les archives de la S&R. Une alerte mensuelle est diffusée par S&R pour informer les abonnés aux alertes APSL des changements ayant une incidence sur l'APSL.

Identification du risque

Le risque de certification tient aussi au fait que des modifications de la procédure de certification aient une incidence sur l'organisation, la conception du produit et la performance financière d'un projet. L'émergence de nouveaux marchés et de clients relevant de règles d'homologation, de méthodes et d'organes de régulation multiples aboutisse à des situations diverses en matière d'homologation et de certification.

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.

Suivi et gestion du risque

En outre, un réseau de certification des compétences critiques a été mis en place pour animer la communauté des responsables de la réglementation pays et de tous les responsables chargés de la certification sur les sites où est menée l'exécution d'un projet. Ce réseau permet à la communauté de la certification de se rencontrer régulièrement pour échanger des expériences opérationnelles et mettre à jour les connaissances sur les différentes réglementations.

ACHATS

Identification du risque

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 l'émergence de barrières douanières et tarifaires, 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.

En outre, la demande accrue de localisation des produits Alstom dans des pays où l'industrie ferroviaire se développe mais n'est pas encore mature sur toutes les commodités peut induire des délais et des coûts supplémentaires.

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.

En outre, Alstom pourrait dépendre de certains fournisseurs ou sous-traitants 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, et notamment pour certains fournisseurs majeurs qui se trouvent dans une situation quasi monopolistique. Alstom est donc exposée au risque de dépendance excessive à certains de ses fournisseurs, ce qui pourrait affecter sa performance (et donc sa rentabilité). Cette dépendance excessive peut revêtir plusieurs formes, par exemple en matière de technologie, si un fournisseur s'avère être dans une situation de single-source. Dans un tel cas, trouver une source alternative si la solvabilité du fournisseur en question est menacée, pourrait affecter la performance du Groupe.

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. Compte tenu de la durée moyenne d'un projet, de trois à cinq ans, les fournisseurs pourraient faire face à différentes phases d'instabilité non nécessairement identifiées au début des projets Alstom, en terme de continuité de l'activité. 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 et intérêts.

Suivi et gestion du risque

L'évaluation et la sélection des fournisseurs chez Alstom s'appuient sur des activités complémentaires :

- une liste de vérification standard pour évaluer l'aptitude des fournisseurs au regard de l'ingénierie, de la chaîne d'approvisionnement, de la qualité, de l'industriel, des finances et de l'organisation ;
- une fiche de notation des risques par fournisseur faisant la cartographie de sa solidité et de sa souplesse ;
- des recommandations sur le risque financier des fournisseurs, disponibles pour tous les acheteurs, et la sous-traitance de la notation des fournisseurs à la base de données de Bureau Van Dijk, pour les fournisseurs de la production ; et
- Alstom a lancé en 2015, avec les sociétés SNCF, DB, NS, SBB, Bombardier, KB, SKF et RFI l'initiative « RAILRESPONSIBLE » afin de mettre en commun les moyens pour réduire les risques au regard de la RSE à tous les échelons de la chaîne d'approvisionnement.

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.

Toutes les autres mesures sont exposées dans le plan d'action général des achats, mis à jour annuellement dans le plan stratégique des achats présenté au PDG.

CLAUSES CONTRACTUELLES ET CONTENTIEUX

Identification du risque

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. 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 que les règles fixées par le Groupe (ex. plafond de responsabilités, position de trésorerie...).

Certaines clauses contractuelles (propriété intellectuelle, force majeure, juridiction, limite de responsabilité, etc.) peuvent présenter des risques puisque des événements non prévus peuvent survenir lors de l'exécution d'un contrat, notamment quand les projets sont exécutés en partenariat. 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 contrats incluent des exigences contractuelles de plus en plus strictes, incluant de multiples clauses de pénalités (liées au retard, à la fiabilité, disponibilité, maintenabilité et sécurité) et de leur application stricte de la part des clients.

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 localisation de la production ou de l'achat des composants dans le pays du client, 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.

En outre, 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 le facteur de risque « Exécution des contrats » 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 18 et 16 des comptes consolidés au 31 mars 2019. Enfin, le développement du Groupe dans les pays émergents inclut fréquemment la mise en place de partenariats et de sous-traitance 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).

De même, les achats auprès de tiers représentent une part très significative de l'activité d'Alstom, couvrant des achats industriels, de services, d'équipement et de sous-systèmes. Alstom pourrait rencontrer des difficultés dans la négociation des clauses contractuelles avec les tiers en position de force commerciale (ou qui bénéficie d'une situation dominante). Ces difficultés peuvent réduire la capacité d'Alstom à formaliser les dispositions relatives aux demandes de modifications, nécessaires pour s'adapter aux besoins des clients et à la demande du Groupe. Alstom peut également avoir des difficultés à conclure des accords ou des engagements consécutifs avec des fournisseurs et des sous-traitants afin de garantir la mise en œuvre du cadre juridique requis (cybersécurité, secrets commerciaux, contrôle des exportations, obligation de vigilance, confidentialité des données, par exemple). En cas de faillite d'un ou de plusieurs de ses fournisseurs, le Groupe pourrait être impacté et ne pas être en mesure de remplir ses propres obligations vis-à-vis de ses clients.

Enfin, du fait de la nature de ses activités, Alstom est exposé au risque de litige technique et commercial. La Note 33 aux états financiers consolidés au 31 mars 2019 décrit les principaux litiges du Groupe. Le Groupe considère qu'il n'a pas d'autre litige significatif que ceux décrits dans le présent document.

Suivi et gestion du risque

La gestion des risques s'effectue au moyen des actions suivantes :

- révision systématique des clauses contractuelles envisagées lors de la phase de l'appel de projets par la fonction juridique / finances / fiscalité, avec le soutien de la fonction contrôle des appels d'offres. Les réunions du Comité des risques organisées par offre permettent l'échange des informations et l'établissement de la liste des questions ;
- retour d'expérience des gestionnaires de contrats et des gestionnaires de contrats d'achat pour leur diffusion lors de la phase d'appel d'offres afin d'anticiper les risques d'exécution au regard de l'exécution de projets en cours ou achevés ;
- manuel des réclamations contractuelles et de gestion des assurances (« CCIM ») mis à jour pour gérer les points forts et les points faibles des contrats signés, établir des règles, des directives et des outils à l'attention des équipes projet, et améliorer l'identification précoce des risques et des opportunités ;
- retour d'expérience sur les contentieux perdus ;
- instructions sur la contractualisation aux prestataires juridiques des clauses contractuelles destinées aux fournisseurs et aux sous-traitants, et amélioration des prestations de services juridiques assurant une meilleure protection d'Alstom ;
- outil unique pour cataloguer les risques, risques juridiques et contractuels compris, la validation étant assurée par les parties prenantes pour que l'appel d'offres suive sa progression ;
- amélioration du QCD (Qualité Coût Délai) lors de l'exécution pour renforcer la confiance du client ;
- préservation de la culture de traçabilité des événements / mesures / échanges, etc. dans le cadre des projets ;
- gestion des contrats et, depuis 2017, gestion centralisée des réclamations dans le cadre des services juridiques pour améliorer le suivi, la visibilité, la prévisibilité et la gestion des risques contractuels et techniques et des réclamations potentielles ; compilation / mise à jour / revue périodique mensuelle des réclamations ;
- pour les projets complexes désignés, une cellule dédiée à la gestion des contrats a été mise sur pied pour les relations avec le maître d'ouvrage et les partenaires de consortium.

ACCIDENTS

Identification du risque

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.

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.

Suivi et gestion du risque

La sécurité et la qualité font partie intégrante :

- du développement, du déploiement du cycle en V des produits, des systèmes, des plates-formes et des projets, objet du rapport de sécurité / dossier de sécurité rédigé pour établir leur conformité à la réglementation ;
- des services, par la gestion des activités de maintenance lorsqu'elles sont assurées par Alstom ;
- d'une procédure de recours hiérarchique en matière de sécurité grâce à laquelle Alstom est en mesure de contrôler les problèmes de sécurité potentiels et de prendre en temps voulu les mesures appropriées.

Un système de gestion de la sécurité (SMS) fait partie du système de gestion d'Alstom. Ce SMS définit les règles essentielles de gestion de la sécurité ferroviaire, de responsabilité de leur mise en œuvre, les méthodes pour vérifier leur mise en œuvre et les principes de contrôle, de développement et de réseautage continus. Les règles principales sont les suivantes :

- conformité à la réglementation locale, au contrat et au code des usages ;
- obligation pour chaque contrat de s'engager dans le cadre d'un plan de sécurité pour établir que la sécurité est prise en charge, et de faire un rapport de sécurité / dossier de sécurité pour établir la conformité aux objectifs en matière de sécurité pour les livraisons de produits et de systèmes ;
- obligation de communiquer les informations pertinentes en matière de sécurité en vue de l'intégration, de l'utilisation et de la maintenance de nos produits, systèmes et services aux clients.

La Direction Générale supervise la définition de la stratégie en matière de qualité et de sécurité des transports. Le déploiement de cette stratégie relève de la responsabilité du *Senior Vice President* (SVP) concerné.

Chaque équipe projet doit :

- effectuer une analyse de la sécurité et assurer la traçabilité de la démonstration de la sécurité (équipes sécurité et *Reliability Availability Maintainability Safety* (RAMS)) ;
- veiller à procéder à une évaluation de la sécurité (menée ou pilotée par le service qualité) ;
- veiller à ce que la sécurité soit démontrée lors des étapes clés au moyen d'un processus *Design For Quality* (DFQ) et délivrer une autorisation visée par les membres clés du personnel désignés par délégation des SVP.

Le compte rendu sur les questions de sécurité est intégré dans le processus Top 10, qui améliore la visibilité et la réactivité de la Direction sur les questions de sécurité. Cette base de données permet d'enregistrer tous les incidents potentiels susceptibles d'aboutir à des accidents. Elle distingue les incidents K1 (menace potentielle pour la sécurité) et les incidents Kx (sans incidence sur la sécurité). Cette base de données est accessible à la fonction qualité chargée du recensement et de l'affichage des incidents. Tous les incidents de sécurité en rapport avec les contrats de maintenance et intervenant au cours de la période de garantie sont enregistrés.

RISQUES SUR LES RESSOURCES HUMAINES

Recrutement et fidélisation

Identification du risque

Le succès du développement d'Alstom dépend, en partie, de sa capacité à développer les compétences de ses employés, et à recruter et intégrer de nouveaux employés à fortes compétences.

Le risque présente deux volets :

- Le moment du recrutement pour pourvoir des postes clés lors de l'étape initiale d'un projet ;
- Le niveau de fidélisation, souvent influencé par une forte demande de dirigeants et de spécialistes hautement qualifiés, comme les chefs de projet et les membres clés des équipes de R&D.

Le risque est étroitement lié à la situation du marché de l'emploi et peut se concrétiser sous les formes suivantes :

- concurrents prospectant le même vivier de niche de compétences techniques rares sur le marché ;
- temps requis pour pourvoir certains postes, en particulier lors de l'étape initiale d'un projet important ;
- manque des compétences requises sur Signalling Europe / France et dans une certaine mesure sur des marchés prospectés plus récemment par Alstom (par ex. : Asie-Pacifique ou Moyen-Orient Afrique).

Alstom ne peut donner une assurance complète de son succès à recruter, intégrer et fidéliser les employés qui accompagneront son développement, en particulier dans les pays émergents. En conséquence les mesures d'adaptation des effectifs aux évolutions de marché pourraient déboucher sur des risques sociaux significatifs, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur les réductions de coûts escomptées et les capacités de production du Groupe.

Suivi et gestion du risque

En ce qui concerne le temps moyen requis pour pourvoir un poste, les mécanismes suivants sont en place :

- un forum des personnes dédié et un forum de retour d'expérience des expatriés, pour combler les lacunes de compétences et piloter les carrières ;
- une recherche de candidats efficace, menée par une équipe dédiée basée à Bangalore, en Inde ; forum mensuel des talents ; techniques d'entretien ; réseaux sociaux ; programme d'orientation des collaborateurs ; processus amélioré d'accueil et d'intégration ;
- une base de données de description des postes : pour contribuer à pourvoir en personnel un projet au regard des descriptions de postes et des compétences prédéfinies et des secteurs ciblés, un projet interne a été établi au début de 2019 pour revoir et rationaliser les descriptions de poste ;
- outils de présélection des postulants, équipe renforcée de recruteurs formés et, pour les cas spécifiques, recours aux chasseurs de têtes.

En ce qui concerne les lacunes de compétences :

- s'agissant des postes vacants dans les régions, la priorité est de cibler les postulants locaux et d'établir des listes de candidats présélectionnés au moyen d'objectifs de diversité mesurables ;
- fidélisation des compétences : priorité est donnée aux opportunités internes avant de recourir à un recrutement externe ;
- processus de revue des personnels pour identifier et fidéliser les personnes compétentes clés (mesures individuelles) ou certains groupes de professionnels à risque (mesures collectives). La revue des personnels est effectuée pour la totalité de nos responsables et professionnels libéraux ;
- forte implication du Comité exécutif dans le processus de revue des personnels ;
- référentiels internationaux pour les rémunérations, les échelles de salaires, application d'une matrice de mérites pour assurer un bon niveau de gestion du risque.

En ce qui concerne la marque employeur et la proposition de valeur au collaborateur :

- différentes initiatives ont été lancées sur les médias sociaux ;
- communication intense en interne sur les postes à pourvoir ;
- enquêtes d'opinion régulières auprès des collaborateurs pour identifier les leviers clés pour recruter des personnes et voir les aspects à améliorer.

RISQUES DE MARCHÉ

Concurrence

Identification du risque

Alstom est confronté à une concurrence intense, tant de la part de grands acteurs internationaux traditionnels que d'acteurs régionaux ou de nouveaux concurrents dans les 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. Cela 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 incertain. La concurrence croissante des leaders chinois sur les marchés européens représente notamment une menace pour des acteurs européens tels qu'Alstom et pourrait avoir un impact sur les activités, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'avenir d'Alstom.

Par ailleurs, bien qu'Alstom ait développé et continue de développer sa présence sur de nombreux marchés géographiques, notamment par des alliances ou des partenariats, l'accès à certains marchés peut être difficile, notamment s'il y a 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.

En outre, les initiatives prises par le Groupe pourraient s'avérer insuffisante en cas de déclin durable de l'économie mondiale, d'une chute de la demande ou de pressions concurrentielles continues.

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.

Suivi et gestion du risque

Le risque de concurrence est géré au travers d'une politique produit proactive et de processus et implantations optimisés.

Appels d'offres

Identification du risque

Une partie significative des contrats d'Alstom sont des contrats à long terme 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 que les règles fixées par le Groupe (ex : plafond de responsabilités, position de trésorerie).

De plus, ces projets peuvent être très complexes sur le plan technologique et doivent répondre aux exigences opérationnelles, réglementaires ou contractuelles extrêmement exigeantes ou difficiles à respecter et pouvant devoir faire face à des imprévus lors de la phase de la mise en œuvre. Leur structure contractuelle (par exemple, coentreprises, partenariats public-privé, consortiums) peut également ajouter des contraintes et de la complexité.

Les estimations faites au moment des soumissions s'avèrent inexactes si les hypothèses suivantes se concrétisent :

- modification des définitions techniques lors de la phase d'exécution (évolution du produit offert, pour se conformer aux demandes du client) ;
- moindre expérience dans certains domaines où peu ou pas de projets ont été menés pendant une certaine période ;
- complexité de l'organisation prévue (organisation de la conception du projet, organisation de l'approvisionnement du projet, organisation industrielle du projet).

En outre, ces 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.

Les coûts réels de développement et de fabrication de ces projets pourraient largement dépasser les coûts initiaux estimés au cours de la phase d'offre, ce qui pourrait également avoir une incidence défavorable sur les résultats et la situation financière d'Alstom. En cas d'impossibilité d'obtenir la performance requise ou de ne pas respecter le calendrier prévu, le client peut également, la plupart du temps, exiger le paiement de pénalités, voire même mettre fin au contrat.

En outre, une part croissante du carnet de commandes d'Alstom comporte des contrats de taille importante pouvant imposer des obligations de localisation de la production ou de l'achat des composants dans le pays du client, 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 de qualité dans l'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.

Suivi et gestion du risque

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.).

La procédure de revue des offres commerciales comporte plusieurs étapes de contrôle depuis l'identification de l'opportunité, au moment de la réception de l'appel d'offre et jusqu'à la soumission de l'offre au client. Avant remise de l'offre, le management de la région et des sites impliqués dans les dimensions qualité, coûts et délais de l'offre valide systématiquement les éléments techniques, juridiques et économiques.

L'application de ces procédures est supportée par un outil spécifique de reporting et de validation de toutes les opportunités commerciales.

Le risque sur les appels d'offres est également contenu via un suivi rigoureux de la période de transition entre les phases d'appel d'offres et de projet, et une boucle de retour d'expérience pour capitaliser les meilleures pratiques et les enseignements tirés.

Transferts de technologie

Identification du risque

Le Groupe conçoit, fabrique et vend des produits et des solutions de valeur unitaire élevée, utilisés notamment dans de grands projets d'infrastructure.

En outre, Alstom exécute certains projets avec des partenaires, qui pourraient développer leurs propres produits et services à partir des transferts de technologies d'Alstom, et ensuite devenir des concurrents, notamment en tirant avantage de leur position locale sur leur marché d'origine.

En outre, certains partenaires demandent non seulement des transferts de technologie de fabrication, mais également de plus en plus des technologies de conception et d'industrialisation, entraînant un transfert de technologie plus important. Les partenaires ou les fournisseurs d'Alstom peuvent également exploiter les données des produits qu'ils fabriquent pour s'en servir eux-mêmes.

Le risque peut être caractérisé comme suit :

- des partenaires deviennent des concurrents grâce à nos transferts de technologie et s'appuient sur leur position locale pour en tirer avantage sur le marché local ;
- si la politique en matière de licence ne permet pas de compenser la perte de parts de marché ;
- la constatation de la tendance chez les partenaires à demander non seulement des transferts de technologie pour la fabrication mais également dans les domaines de la conception et de l'industrialisation ;
- lorsqu'un partenaire ou un fournisseur d'Alstom exploite des données sur des produits qu'ils ont fabriqués pour en assurer l'entretien.

Suivi et gestion du risque

Les réponses clés d'Alstom au risque sont les suivantes :

- veiller au déploiement du processus de propriété intellectuelle dans les régions ;
- veiller à l'application du processus, en particulier au moyen d'une évaluation du partenaire lors de la préparation du contrat ;
- définir les technologies stratégiques d'Alstom pour assurer une protection cohérente et les communiquer à tous les échelons appropriés.

En outre, un processus amélioré de transfert de technologie ciblant les interfaces a été déployé en 2018/19.

RISQUES SUR LA SÉCURITÉ ET LA SÛRETÉ

Cyberattaques contre les réseaux et/ou les produits d'Alstom

Identification du risque

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 constituent un environnement complexe. 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.

Le dysfonctionnement ou la défaillance de ces systèmes peut avoir des causes externes (virus ou autres logiciels malveillants et piratage informatique, pannes de réseau, etc.) ou internes (actes de malveillance, violations de la confidentialité des données, erreur humaine ou de négligence, obsolescence). Le risque englobe également la possibilité que, suite à une cyberattaque réussie contre Alstom, la société perde des données ou en subisse la corruption, ce qui entraînera une interruption de l'activité et une perte de compétitivité (appels d'offres, propriété intellectuelle, par exemple). Un tel dysfonctionnement ou une telle défaillance peut avoir un impact sur les opérations du Groupe et ses résultats financiers.

Le risque cyber existe aussi vis-à-vis des produits, services et systèmes développés par Alstom et vendus à des tiers. Les cyberattaques peuvent intervenir tout au long du cycle de vie des produits Alstom, dès la phase de conception, de fabrication, de livraison, installation et mise en service, opération et jusqu'au retrait de service. Ces attaques peuvent impacter le confort, la disponibilité et même potentiellement le niveau de sécurité des solutions Alstom utilisées par les opérateurs. Ces attaques peuvent entraîner des interruptions d'activité ou l'utilisation frauduleuse de produits et de solutions Alstom à des fins criminelles. La défaillance de ces produits et systèmes pourrait avoir un impact sur l'activité des lignes de produits concernées, la réputation du Groupe et donc ses résultats financiers.

Suivi et gestion du risque

Pour atténuer le risque, des mécanismes de défense doivent être mis en œuvre à tous les échelons chez Alstom, sur les plates-formes et au cours de l'exécution des projets, afin de réduire l'exposition et donc la possibilité pour un agresseur d'atteindre la dernière étape d'une cyberattaque (principe de défense en profondeur).

La stratégie de sécurité d'Alstom repose sur quatre piliers :

- Gouvernance et gestion du risque ;
- Détection et prévention ;
- Protection ;
- Réaction.

Alstom affronte le risque de cyberattaque *via* :

- l'organisme dédié de cybersécurité (et de gouvernance de la cybersécurité) d'Alstom ;
- le développement de compétences d'évaluation du risque de cybersécurité ;
- l'élargissement de l'offre d'Alstom en matière d'évaluation du risque, de gestion de la vulnérabilité des services au soutien de la sécurité opérationnelle des installations du client ;
- la création d'une politique et de règles de cybersécurité, à savoir des politiques globales, des politiques de développement et des mesures de cybersécurité ;
- Alstom dirige certains comités de normalisation ;
- partenariat avec Airbus et diverses collaborations avec des organisations de pointe qui apportent innovation et expertise.

Sécurité des employés

Identification du risque

L'environnement général dans lequel Alstom évolue présente un niveau accru de risques intentionnels d'agressions. Ces actes peuvent prendre racine dans des contextes politiques, sociaux ou économiques. Des actes malveillants ou criminels ciblant le Groupe représentent une menace réelle et pourraient avoir des conséquences néfastes sur la sécurité d'employés, d'actifs, d'information, et donc des activités d'Alstom dans leur ensemble.

Deux évolutions principales expliquent cette situation : d'une part, l'augmentation globale de l'insécurité à l'échelle mondiale et, d'autre part, l'accroissement de la présence et des activités d'Alstom dans des zones plus instables, en particulier dans l'hémisphère sud.

Cette double évolution augmente le risque que les activités du Groupe, ses employés ou ses infrastructures soient touchés par des actes malveillants qui peuvent être classés en quatre catégories :

- les atteintes aux personnes : agression, vol, extorsion, harcèlement, enlèvement ;
- les dommages aux biens : vol, sabotage, destruction des outils de production ;
- les attaques terroristes ;
- les atteintes volontaires à l'image et la réputation.

Les collaborateurs d'Alstom peuvent être victimes de ces agressions, soit comme cibles désignées car appartenant à une entreprise française, soit comme victime collatérale d'une action ne les visant pas directement. Au plan juridique, la jurisprudence française comme européenne a renforcé ces dernières années la responsabilité des entreprises dans ce domaine en reconnaissant l'obligation générale de sécurité qui impose aujourd'hui à l'employeur d'anticiper tous les risques de nature à mettre la sûreté de ses employés en danger, sous peine d'être poursuivi, y compris au pénal.

Des outils et procédures sont mis en place pour diminuer au maximum les impacts d'éventuels actes malveillants. Pour autant, la survenance de tels actes ne peut être exclue et leurs conséquences humaines, juridiques, financières ou réputationnelles pourraient s'avérer particulièrement dommageables pour le Groupe.

Suivi et gestion du risque

Mise en place d'un organisme central pour la sécurité et d'organismes locaux de sécurité au sein des régions et par pays, en cas de besoin. Ces organismes reposent sur des collaborateurs internes et/ou des prestataires de sécurité, selon les pays.

La fonction sécurité classe les pays selon une grille des risques (risque extrême, risque élevé, risque moyen, risque modéré, globalement sûr). Ce classement est à la disposition de tous les collaborateurs ; des recommandations particulières pour le voyage et des mises en garde spécifiques sont communiquées lorsque la situation l'exige. En outre, cette fonction veille à ce que :

- des réévaluations des niveaux de risque soient effectuées ;
- la procédure de voyage soit adaptée à chaque pays en fonction de son niveau de risque, et que des pré-autorisations pour voyager soient demandées et traitées (possibilité d'interdire un déplacement si les conditions de sécurité ne sont pas satisfaites) ;
- le système de suivi des voyages mis en œuvre en mars 2017 recueille tous les besoins de voyages et fait en sorte que le processus exposé ci-dessus soit respecté ;
- les plans de sécurité pour les principaux pays soient mis à jour et des plans sécurité progressivement établis pour les pays où ils n'existent pas encore ;
- des programmes d'accueil de haute sécurité et des procédures adaptées soient mis en œuvre dans les pays les plus exposés. Des programmes d'orientation existent dans la plupart des pays d'Amérique latine, du Moyen-Orient et d'Afrique.

RISQUE SUR LES INVENTAIRES

Identification du risque

Le risque d'inventaire provient de décalage des demandes clients ou la mise à jour de la planification de projets, et peut déboucher sur :

- des niveaux élevés de stocks et l'augmentation des besoins en fonds de roulement ;
- l'obsolescence du stock en surplus, inutilisable pour d'autres projets entraînant l'augmentation de la mise au rebut ;
- des surcoûts de stockage.

Suivi et gestion du risque

Des actions permanentes sont en place pour suivre le niveau de stock, et permettre de réduire le risque :

- la plupart du stock est acheté sur commande du client (et non par anticipation sur base prospective) ;
- le tableau de bord des niveaux de stocks est revu mensuellement au niveau d'un site opérationnel et au niveau central, afin de suivre les causes racines et les plans d'éradication ;
- des initiatives de planification stratégique telles que le Planning & Forecast Meeting sont déployés dans le but d'optimiser la synchronisation des plannings.

RISQUES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

CONFORMITÉ

Identification du risque

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 du droit de la concurrence, 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 de la loi Sapin II en France (loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique) ou 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.

Le risque de corruption peut venir de tiers participant pour le compte d'Alstom ou en coopération avec Alstom (consultants, partenaires de coentreprises / consortiums, fournisseurs et, dans une moindre mesure, clients). Ces tiers peuvent ne pas être pleinement informés des limites à ne pas franchir en matière de droit international et de lois nationales, et être dépourvus de règles et de structures pour assurer la conformité au regard des instructions et des normes internes d'Alstom.

Si le Groupe était dans l'incapacité de se conformer aux lois et réglementations en matière d'anti-corruption et trafic d'influence, les conséquences juridiques et financières pourraient être sérieuses et sévèrement entacher sa réputation.

En outre, 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, la Russie 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.

Suivi et gestion du risque

Alstom est pleinement engagé dans l'élimination des pratiques illicites en matière de corruption et de droit de la concurrence. Alstom cherche constamment à améliorer ses programmes de conformité et à mettre en œuvre l'excellence en matière de règles de processus. Alstom a été l'une des premières entreprises au monde à obtenir la certification AFAQ ISO 37001 délivrée par l'AFNOR suite à un audit mené entre mars et mai 2017, confirmant ainsi son engagement dans la lutte contre la corruption.

L'équipe éthique et conformité (E&C) est dirigée par le Directeur de l'éthique et de la conformité, qui rend compte directement au Directeur juridique et dispose d'un accès direct au Président-Directeur général ainsi qu'au Comité pour l'Éthique, la Conformité et le Développement Durable du Conseil d'administration, dont elle est le secrétaire. Pour éviter tout conflit d'intérêts interne, le Directeur de l'éthique et de la conformité a les compétences et l'indépendance requises pour définir et mettre en œuvre les règles appropriées.

Les règles et procédures d'E&C sont centralisées dans le Programme d'intégrité d'Alstom, mis en œuvre par les personnes, l'apprentissage et la communication. Il est contrôlé en interne comme en externe.

Un Code d'éthique a été mis en place chez Alstom dès 2001. Mis à jour au mois de décembre 2015, le Code d'éthique est disponible en de nombreuses langues et une brochure a été diffusée à tous les collaborateurs du Groupe. Il est également disponible sur les sites intranet et internet d'Alstom.

Malgré la haute qualité des produits d'Alstom et la compétitivité de ses offres, il est parfois nécessaire d'avoir recours à des conseillers d'affaires externes (services de lobbying, de conseil, de veille et de représentation) pour améliorer l'expertise d'Alstom en matière de relations commerciales dans certains pays. Les politiques et les instructions d'Alstom établissent des principes et des règles solides ainsi que des procédures de sauvegarde et de vérification pour la sélection, l'utilisation et le paiement de ces services. Toutes les conventions doivent être approuvées par l'entreprise avec le soutien de la Direction E&C, au vu d'une description claire des caractéristiques de la convention et d'une information complète sur le consultant (qui fait l'objet d'un audit préalable complet et approfondi).

Ces procédures sont soutenues par une formation régulière suivie d'une évaluation afin de vérifier que tous les participants comprennent les points clés et la portée de leurs obligations. Les sessions de formation en présentiel et en ligne sont essentielles pour expliquer notre politique et nos règles et processus d'éthique et de conformité. Deux modules de formation en ligne consacrés à la prévention de la corruption et au droit de la concurrence ont été publiés et tous les collaborateurs exposés sont officiellement tenus de participer aux exercices de formation en ligne. L'équipe E&C a conçu des modules de formation supplémentaires pour fournir une large palette de supports pédagogiques à l'entreprise. Une campagne de formation visant un public plus large et plus ciblé a été mise en œuvre en 2017 et, à la fin de décembre 2019, 83 % du public visé avait suivi la formation.

Identification du risque

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.

En ce qui concerne les règles de concurrence, les activités d'Alstom sont soumises à une étendue de réglementations nationales et internationales visant principalement à lutter contre les pratiques anticoncurrentielles qui impliqueraient des fournisseurs, des clients, des partenaires, et les concurrents eux-mêmes. Le non-respect de ces réglementations pourrait déboucher sur des sanctions lourdes, telles que des amendes, le paiement de dommages et intérêts, des interdictions statutaires et des sanctions pénales. De telles sanctions auraient aussi un impact lourd sur la réputation du Groupe.

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.

Suivi et gestion du risque

Les mesures disciplinaires sont un élément clé du programme E&C, Alstom ayant veillé à renforcer cet aspect de son programme E&C. Tout manquement aux règles en matière d'E&C est soumis au Comité disciplinaire d'Alstom, constitué du PDG, du Directeur juridique, du Vice-président senior des Ressources humaines et du Directeur de l'éthique et de la conformité. Les dossiers sont présentés au comité et les sanctions appropriées sont prises.

Outre les règles en matière d'interactions avec les consultants tiers, une instruction spéciale présente les règles et les procédures à suivre pour traiter les activités menées en consortium ou en coentreprise et les activités de fusion-absorption, les fournisseurs et les sous-traitants. D'autres instructions portent sur les sociétés de conseil, les cadeaux et les invitations, les dons aux partis politiques et aux organismes caritatifs, les parrainages et la gestion des conflits d'intérêts ; ces instructions sont en vigueur et doivent être appliquées par tous les collaborateurs. Les règles de délégation d'autorité en ce qui concerne les cadeaux et les invitations, les dons aux partis politiques et aux organismes caritatifs, les parrainages sont harmonisés au sein d'Alstom.

La communauté des Ambassadeurs Éthique et Conformité, créée au mois de mai 2010, s'est étoffée et compte en 2019 plus de 340 personnes. Toutes les personnes nommées sont volontaires et proviennent de différentes fonctions. Elles ont pour rôle de diffuser la culture de l'intégrité au sein du Groupe et de servir de point de contact.

La revue annuelle de l'intégrité 2018/19 a été lancée en avril 2019 à l'attention de plus de 500 responsables et cadres dirigeants, qui ont rendu compte des efforts déployés pour la mise en œuvre du programme d'intégrité d'Alstom dans leur domaine d'influence, et sur les incidents en matière d'éthique et les mesures correctives prises.

Sur le plan de la communication, une section de l'intranet est consacrée aux questions d'E&C, des affiches sont placées dans les locaux et le site Internet présente une abondante information à l'attention des parties prenantes externes.

En ce qui concerne le risque au regard du droit de la concurrence et antitrust, la procédure Alstom « *Competition Awareness Guideline* » met en avant les principes forts, les règles, et les schémas d'approbation pour assurer un niveau adéquat de sensibilisation et de conformité avec les lois antitrust au sein d'Alstom.

Ces procédures sont renforcées par des formations régulières à travers le monde visant à garantir que tous les participants comprennent les enseignements clés et l'étendue de leurs obligations.

Les mesures disciplinaires sont un élément clé du programme de sensibilisation à la compétition. Toute infraction détectée aux lois antitrust est soumise au comité disciplinaire de Alstom. Les cas sont présentés au comité et des sanctions appropriées sont prises.

Alstom dispose également d'un outil de signalement en ligne, la Procédure d'alerte Alstom, grâce auquel les collaborateurs (via l'Intranet Alstom) et les tiers (via le site Internet Alstom) peuvent dénoncer des manquements présumés au Code d'éthique d'Alstom.

ACCEPTATION PUBLIQUE, ÉCOLOGIQUE ET SOCIÉTALE**Identification du risque**

Risque constitué par l'opposition de tiers contestant des produits ou des projets du Groupe pour des raisons de nature écologique ou sociale, pouvant porter atteinte à l'image et à la réalisation de projets et aboutissant à des retards ou des annulations.

Suivi et gestion du risque

Un groupe de travail interne rassemblant les fonctions RH, HSE, juridique, E&C, achats, contrôle interne, développement durable et RSE a été constitué pour une gestion transversale du risque.

Un plan de vigilance a été publié, qui présente en détail les mesures pour gérer les questions ayant trait à l'environnement, la sécurité et aux droits humains dans le cadre des processus et des activités d'Alstom, en particulier en ce qui concerne la chaîne d'approvisionnement.

RISQUES FINANCIERS

Le Groupe est significativement exposé au risque de change. La Note 28.2 des comptes consolidés au 31 mars 2019 présente l'exposition au risque de change et le portefeuille de couvertures associées, l'exposition au risque de crédit, de taux 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 € 1 318 millions au 31 mars 2019 figurent par ailleurs dans la Note 27 des comptes consolidés au 31 mars 2019.

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 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.

Par ailleurs, le Groupe ne peut exclure la survenance de risques d'exécution sur ses projets qui résulteraient d'une dégradation de la notation de ses banques. En effet, certains contrats du Groupe intègrent des exigences sur la notation des banques utilisées pour les projets correspondants, notamment pour l'émission des garanties bancaires. En cas d'événements entraînant une dégradation de la notation de ces banques, Alstom ne peut garantir que ceci n'entraînera pas diverses complications contractuelles, ce qui pourrait avoir des effets défavorables sur l'exécution des projets tels que retards de paiements, décalage des échéanciers du projet, augmentation des coûts ou autres impacts financiers.

La Note 28 aux états financiers consolidés pour l'année fiscale close au 31 mars 2019 présentent l'exposition du Groupe aux risques financiers.

FISCALITÉ

Identification du risque

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. En outre, la politique de prix de transfert du Groupe peut être contestée, car certains pays ne s'appuient pas sur les principes directeurs de l'OCDE en matière de prix de transfert, mais sur leurs propres critères de référence, ce qui conduit à des contestations et à une réévaluation ou à un nouveau calcul des prix de transfert entraînant une double imposition. 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.

Suivi et gestion du risque

Ce risque est géré au moyen des mesures suivantes :

- revue interne périodique de la fiscalité ;
- plan d'atténuation spécifique pour les douanes, le Brésil et l'Inde, et formation aux produits dérivés ;
- dossier sur les prix de transfert par pays établi pour les principaux pays.

EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Identification du risque

Risque qu'en cas de demande de rachat d'obligations (que ce rachat soit légitime ou non aux yeux d'Alstom), leur valeur ne soit pas recouvrée. Risque que la capacité d'emprunt obligataire ne couvre pas les besoins, ou pire, que le marché obligataire soit fermé à Alstom à la suite d'une déchéance du terme.

Suivi et gestion du risque

Le risque est suivi et géré *via* les actions suivantes :

- une équipe expérimentée de la Trésorerie centrale d'Alstom intervient à l'étape de l'appel d'offres au soutien du service de financement des projets d'export, du service de contrôle et de support des appels d'offres, et l'entreprise intervient à chaque étape préliminaire de la négociation d'un contrat ;
- une gestion centrale des facilités de crédit bancaire (par ex. : négociation des clauses, négociation complète des tarifs en 2016) et les garanties de la société mère (PCG) s'adapte en permanence aux besoins des sociétés affiliées projet par projet ;
- un mandat restrictif d'accorder des PCG conféré à une entité mère centrale pour gérer en arrière-plan les unités demandant des facilités de crédit aux banques. L'autorisation du conseil d'administration est requise par l'entité mère centrale pour conclure des facilités de crédit importantes, ou pour s'écarter des règles d'or du Groupe ;
- traitement des obligations et des garanties ainsi que des PCG *via* un outil dédié unique ;
- faire connaître et comprendre les règles d'or pour éviter les situations d'impasse au cours de la phase d'exécution ;
- émettre les cautionnements / garanties en temps voulu pour économiser les cautionnements / garanties disponibles ;
- définir les processus et donner les instructions de suivi des cautionnements / garanties de fournisseurs émises en faveur d'Alstom ;
- suivi attentif des facilités de crédit accordées et des autres conventions / souscriptions d'emprunts obligataires, déclarations et garanties d'usage pour éviter toute inexécution en rapport avec la documentation.

ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

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.

Le système de contrôle interne mis en place fournit une assurance raisonnable que :

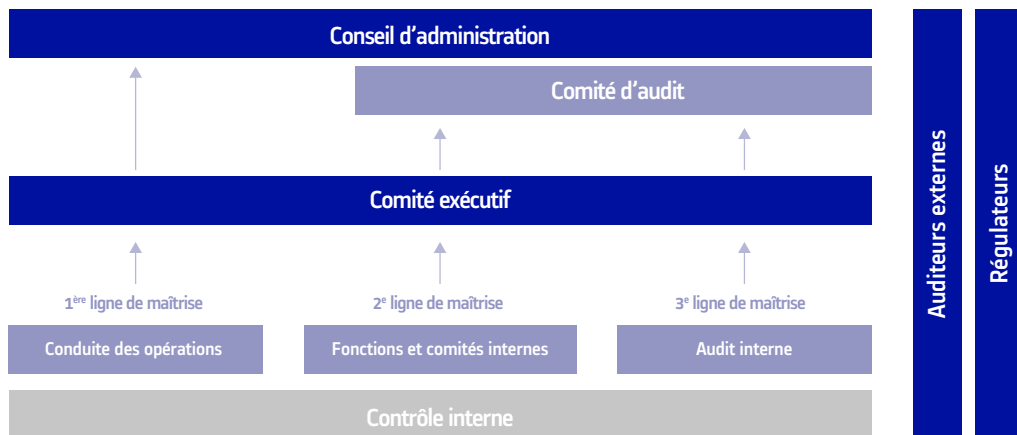
- la conformité aux procédures et instructions, y compris les lois et réglementations applicables, est respectée ;
- l'information produite est fiable, exhaustive et de qualité, notamment l'information financière ;
- les opérations sont réalisées de manière optimale et les processus de contrôle interne 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.

Les différents acteurs intervenant dans la gestion et le contrôle des risques du Groupe sont décrits ci-après, et peuvent être schématisés selon les trois lignes de maîtrise définies par l'IFACI (Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes).



ENVIRONNEMENT INTERNE

Première ligne de maîtrise : le management opérationnel

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.

La Direction générale de chaque unité a la responsabilité de maintenir le contrôle interne dans la durée. Un Questionnaire de Contrôle Interne (ou « Questionnaire d'auto-évaluation ») 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'auto-évaluation est mis à jour régulièrement en fonction de l'évolution des risques du Groupe. Au moins une fois par an, le Directeur Général de chaque unité certifie formellement que l'unité sous sa responsabilité a correctement autoévalué son environnement de contrôle.

Lorsque les résultats du Questionnaire d'auto-évaluation 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'auto-évaluation 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 réseau social interne afin d'assurer une large distribution à l'ensemble des unités.

Au cours de la dernière campagne d'auto-évaluation menée en juillet 2018, plus de 1 000 utilisateurs ont été mobilisés.

Seconde ligne de maîtrise : les directions fonctionnelles

La Direction Financière et les procédures utilisées dans le cadre de la production des états financiers du Groupe et autres informations comptables et financières

La fonction financière contrôle les activités, opérations et projets, afin d'optimiser la rentabilité et la trésorerie du Groupe, tout en fournissant une information fiable aux parties prenantes internes et externes.

La fonction finance définit les principes et la politique financière du Groupe en matière de 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.

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 2019.

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 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 de la Comptabilité 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.

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'auto-évaluation, des défaillances majeures détectées et de leurs plans d'action. Au cours de l'exercice fiscal 2017/18, la Direction Générale a décidé de renforcer la présence régionale du contrôle interne en recrutant des managers du contrôle interne dans quatre géographies.

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, qui peut s'appuyer sur une équipe de contrôle interne régionalisée.

La Direction 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 la Directrice Juridique Groupe qui rapporte au Président-Directeur Général. La Directrice 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. Elle fait un compte

rendu régulier sur l'évolution des principales procédures judiciaires ou enquêtes en cours.

La Direction Juridique Centrale gère 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 du 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.

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 la mise en place d'une culture d'intégrité, ainsi que l'application de toutes les règles relatives à l'éthique des affaires et à l'intégrité personnelle.

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.

Afin de renforcer les ressources de la Direction de l'Éthique et de la Conformité, une communauté d'environ 340 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. Plus de 5 000 participants ont suivi des sessions de formation en matière d'éthique et de conformité pendant le cycle de formation de 2014 à 2017. Un nouveau cycle a été lancé en 2017 avec plus de 5 000 participants à former.

La Trésorerie Groupe

La fonction trésorerie définit les règles et procédures concernant l'accès aux financements 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 liquidité, en ce compris de disponibilité des lignes de cautions, de contrepartie, de change et de taux d'intérêt), les relations financières 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 sur produits dérivés soit effectuée ou, lorsque cela n'est pas possible, *a minima* supervisée par la salle des marchés du Groupe.

La Trésorerie Groupe est seule autorisée à contracter des emprunts bancaires 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 28 aux comptes consolidés au 31 mars 2019.

La Direction Environnement, Hygiène, Sécurité

La Direction Environnement, Hygiène, Sécurité du Groupe (EHS) est responsable de la définition de la politique, de la stratégie et des programmes 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, par *cluster*, par pays et par sites opérationnels ou projets qui assurent le déploiement opérationnel de l'ensemble de ces programmes.

Par ces programmes, 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, la génération des déchets industriels, les émissions de gaz à effet de serre et les Composés Organiques Volatils et réduire les risques liés aux pollutions accidentelles ; et
- assurer aux salariés du Groupe et à tous les prestataires intervenant sur les sites et 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 et les sous-traitants dans l'exécution des contrats.

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 2018/19, sept sites industriels ont été audités par un tiers indépendant et des missions d'expertises et de conseils ont aussi été menées durant cet exercice.

Au cours de l'exercice 2018/19, plus de 60 évaluations EHS ont été réalisées dans le cadre du plan de réduction des accidents graves et du contrôle des activités à haut risque : le plan « Alstom Zéro Déviation ». En matière d'environnement, à ce jour plus de 88 % des employés Alstom mettent en œuvre des processus conformément à la norme ISO 14001.

Le Groupe a lancé plusieurs actions en vue de mettre en œuvre un plan de vigilance tel que requis par la loi française du 27 mars 2017, étant entendu que le Groupe disposait déjà de processus permettant de répondre directement ou indirectement aux exigences de la nouvelle loi (ex. : processus de cartographie des risques, processus de qualification des fournisseurs, procédure d'alerte, etc.).

La Direction des Systèmes et Technologies de l'Information

La fonction systèmes et technologies de l'information (IS&T) est la fonction centrale 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, ainsi qu'à soutenir l'évolution stratégique du Groupe, l'efficacité opérationnelle, l'amélioration des processus et la productivité des Régions par le choix de technologies optimisées, innovantes, rentables, sûres et conformes.

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 ;
- 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.

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 « Business Solutions and Innovation », « Technology and Security », « IS&T Business Partnering » et « Service Performance & User Support » 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.

Troisième ligne de maîtrise : l'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.

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.

Chaque mission d'audit interne démontrant une maîtrise de l'environnement de contrôle inférieure aux attentes du Groupe donne lieu, 6 mois plus tard, à une mission de suivi visant à s'assurer que les actions de remédiation sont mises en œuvre.

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 de responsabilité maximum compte tenu des 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.

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 ;
- conséquences financières de la responsabilité subie en raison de dommages causés à des tiers du fait des 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, installation, essais et mise en service liés à l'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-dessus est un résumé des principales polices d'assurance Groupe et ne décrit pas toutes les restrictions, exclusions 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 de Alstom.

ORGANES DE SURVEILLANCE, SUIVI ET CONTRÔLE

Les comités

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 ;

- autant que possible, 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 ; et
- 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 au moins deux fois par an afin de suivre l'évolution des différents plans. Durant l'exercice fiscal 2018/19, le comité s'est réuni à deux reprises, essentiellement pour i) étudier des stratégies de réduction des risques, ii) contrôler la volatilité des pensions nettes au Royaume-Uni, aux États-Unis, et en Allemagne.

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 le rapport sur le Gouvernement d'entreprise figurant dans le chapitre 5.

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 s'assure plus particulièrement de la remontée des informations importantes liées aux projets en cours d'exécution et fait un point sur les procédures juridiques ouvertes.

Le Comité de l'information du Groupe est constitué du Directeur Financier, du Directeur Juridique, du Directeur de l'Audit Interne et du Contrôleur Interne, du Contrôleur Financier Groupe (*Vice President Finance Controller*), du directeur Fiscal et Comptable 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 2018/2019 sous la présidence du Directeur Financier.

Les comptes consolidés au 31 mars 2019, 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 2018 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.

Le Comité des informations

Le Comité des informations est bel et bien mis en place par le Groupe en application de sa procédure interne relative à l'identification et aux modalités de transmission et d'utilisation des informations privilégiées. Cette procédure a été adoptée conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers (position-recommandation AMF DCC-2016-08, *Guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée*, section « Rappel préliminaire »).

Le Comité des informations est composé du Directeur Financier, du Directeur de la Communication Financière, du Directeur de la Communication, du Directeur Juridique et du Directeur Juridique Gouvernance, Droit Financier et Droit Boursier. Par ailleurs, le Directeur de l'Éthique et de la Conformité intervient comme déontologue, à la demande du comité, sur toute question pertinente relative à la qualification et gestion des informations privilégiées. La mission principale du Comité des informations est d'évaluer le caractère privilégié des informations concernant le Groupe et de déterminer les modalités de transmission et d'utilisation de ces informations. Pour ce faire, le comité se réunit au minimum chaque trimestre au moment de l'établissement des comptes, et il peut se réunir à tout moment en cas de saisine déclenchée selon la procédure interne mentionnée ci-dessus.

Le Comité des assurances

Le Comité des assurances examine la stratégie de placement et renouvellement des polices d'assurance du Groupe proposée par le Directeur des Assurances. Il valide les types et montants d'assurance souscrite en fonction des risques auxquels est exposé le Groupe en particulier à la lumière de la cartographie annuelle des risques.

Le Comité des assurances se réunit semestriellement et il est composé du Directeur des Assurances, du Directeur Financier, du Directeur Juridique, du Directeur Juridique Opérations et Transformation, et les Directeurs Juridiques des Régions y sont invités.

Acteurs externes

Le dispositif décrit ci-dessus est complété par l'intervention d'acteurs externes, dont :

- les Commissaires aux comptes ; et
- l'organisme tiers qui procède aux certifications suivantes pour l'ensemble des activités du Groupe et sur un cycle de trois ans : environnement (ISO 14001), qualité (ISO 9001), anti-corruption (37001). En outre, certaines activités ciblées sont certifiées en qualité sur le développement de produits et projets (CMMI) ou la fourniture de matériel roulant (ISO/TS 22163-IRIS), ou en santé et sécurité au travail (OHSAS 18001).

5

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

► RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	152
Conseil d'administration	152
Direction Générale	155
Informations sur les membres du Conseil d'administration	157
Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	168
Rémunération du dirigeant mandataire social exécutif	175
Rémunérations des autres mandataires sociaux	185
Tableaux relatifs aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux issus des recommandations du Code AFEP-MEDEF et de la position-recommandation de l'AMF relative à l'information à donner dans les Documents de Référence sur les rémunérations des mandataires sociaux	186
Mise en œuvre des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF	189
Modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales	190
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	190
Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation du capital en cours de validité	190
► COMITÉ EXÉCUTIF	190
Rôle	190
Composition	191
Rémunération des membres du Comité exécutif	191
► INTÉRÊT DES DIRIGEANTS ET SALARIÉS DANS LE CAPITAL	192
Plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions de performance	192
Attribution gratuite d'actions	198
Participation, intéressement et plan d'épargne	198
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 2018/19	199
► RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	200
► COMMISSAIRES AUX COMPTES	204
Commissaires aux comptes titulaires	204
Commissaires aux comptes suppléants	204
Rémunération des Commissaires aux comptes pour l'exercice 2018/19	204
Charte d'audit externe	204



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

Ce chapitre présente l'ensemble des informations relatives au gouvernement d'entreprise de la Société pour l'exercice fiscal 2018/19 ainsi que des informations supplémentaires qui éclaireront les résolutions, proposées au vote des actionnaires à l'assemblée générale annuelle 2019.

La Société s'attache depuis de nombreuses années à mettre en œuvre les principes de gouvernement d'entreprise établis par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF ») auquel elle se réfère.

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

En application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Conseil d'administration présente à l'assemblée générale annuelle 2019 son rapport sur le gouvernement d'entreprise qui est joint au rapport de gestion.

Ce rapport a été approuvé par le Conseil d'administration dans sa séance du 6 mai 2019.

En application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, ce rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise est intégralement soumis aux Commissaires aux comptes qui, dans leur rapport sur les comptes annuels de la Société (figurant en page 126), présentent leurs observations relatives aux informations mentionnées à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce et attestent de l'existence des autres informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Composition du Conseil d'administration

Au 6 mai 2019, le Conseil d'administration est constitué de treize administrateurs. La proportion de femmes au sein du Conseil d'administration s'établit à 46 %. Cinq administrateurs ont des nationalités étrangères (soit 38,5 %), sept sont indépendants selon la Société et au regard du Code AFEP-MEDEF (soit 53,8 %) et un seul, M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général, exerce des fonctions exécutives.

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.

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 quatre années consécutives. Les statuts ne prévoient pas de limite d'âge pour les administrateurs en dehors de la limite légale.

Aux termes du règlement intérieur du Conseil d'administration, chaque administrateur doit détenir 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 de son entrée en fonction, pour porter sa détention d'actions à ce niveau minimum. Au 31 mars 2019, les administrateurs personnes physiques détenaient ensemble 104 312 actions de la Société, et la société Bouygues 62 086 226 actions.

Sur recommandation 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 une représentation équilibrée des femmes et des hommes.

Durant l'exercice, les nominations en qualité d'administrateur de Mme Clotilde Delbos et de M. Baudouin Prot ainsi que les renouvellements des mandats d'administrateur de M. Olivier Bouygues, de Bouygues SA et de Mme Bi Yong Chungunco ont été approuvés par l'assemblée générale qui s'est tenue le 17 juillet 2018.

Le Conseil d'administration a, par ailleurs, pris acte de la démission le 30 juillet 2018 de Mme Géraldine Picaud.

Le tableau ci-après reflète la composition du Conseil d'administration et de ses comités au 6 mai 2019 :

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 6 MAI 2019

Nom	Sexe	Âge	Adminis- trateur indépen- dant	Participation à un comité			Début 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours	Années de présence au Conseil	Taux de présence aux réunions du Conseil au cours de l'exercice 2018/19 (nombre de réunions correspondantes)
				Audit	N&R ⁽¹⁾	EC&S ⁽²⁾				
Henri Poupart-Lafarge <i>Président du Conseil d'administration & Directeur Général</i>	H	50					2015	2019	4	100 % (13/13)
Yann Delabrière <i>Administrateur référént indépendant</i>	H	68	✓	✓	Président		2017	2020	2	92.31 % (12/13)
Candace K. Beinecke	F	72			✓		2001	2019	18	92.31 % (12/13)
Olivier Bouygues	H	68					2006	2022	13	92.31 % (12/13)
Bi Yong Chungunco	F	56	✓			✓	2014	2022	5	92.31 % (12/13)
Françoise Colpron	F	48	✓				2017	2021	2	92.31 % (12/13)
Clotilde Delbos	F	51	✓	✓			2018	2022	1	66.67 % (6/9 ⁽³⁾)
Gérard Hauser	H	77			✓	✓	2003	2020	16	92.31 % (12/13)
Sylvie Kandé de Beaupuy	F	62	✓		Présidente		2017	2019	2	92.31 % (12/13)
Klaus Mangold	H	75			✓		2007	2019	12	76.92 % (10/13)
Baudouin Prot	H	67	✓		✓		2018	2022	1	88.89 % (8/9 ⁽³⁾)
Sylvie Rucar	F	62	✓	Présidente	✓		2015	2019	4	100 % (13/13)
Bouygues SA représenté par Philippe Marien	H	62		✓			2008	2022	11	100 % (13/13)
	54 % H / 46 % F	Moyenne : 63 ans	53,8 % indépen- dant	75 % indépen- dant	50 % indépen- dant	66,66 % indépen- dant			Moyenne : 7 années	Moyenne : 89,5 % ⁽³⁾

(1) Comité de nominations et de rémunération.

(2) Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable.

(3) Intégrant le taux de présence de Mme Géraldine Picaut, administratrice ayant quitté le Conseil au cours de l'exercice 2018/19, établi à 75 % (3/4).

(*) Administrateur ayant rejoint le Conseil d'administration le 17 juillet 2018.

Les mandats d'administrateur de M. Henri Poupart-Lafarge, Mme Candace K. Beinecke, Mme Sylvie Kandé de Beaupuy, Mme Sylvie Rucar et M. Klaus Mangold arrivent à échéance à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2019. Mme Candace K. Beinecke et M. Klaus Mangold ont chacun exprimé le souhait que leur mandat ne soit pas proposé en renouvellement.

Sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration propose, par conséquent, le renouvellement du mandat de M. Henri Poupart-Lafarge, de Mme Sylvie Kandé de Beaupuy et de Mme Sylvie Rucar pour une durée de quatre années à l'assemblée générale annuelle 2019.

Le Conseil d'administration réuni le 6 mai 2019, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, a considéré que Mme Sylvie Kandé de Beaupuy et Mme Sylvie Rucar répondent, selon la Société et au regard du Code AFEP-MEDEF, aux critères permettant de les qualifier d'administrateurs indépendants.

À l'issue de l'assemblée générale annuelle 2019, sous réserve du renouvellement des mandats d'administrateur de M. Henri Poupart-Lafarge, Mme Sylvie Kandé de Beaupty et Mme Sylvie Rucar et compte tenu du non-renouvellement des mandats d'administrateur de Mme Candace K. Beinecke et M. Klaus Mangold, le Conseil d'administration serait composé de onze administrateurs. La proportion

de femmes resterait à 46 %, avec trois administrateurs ayant des nationalités étrangères (soit 27,3 %) et un seul administrateur, M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général, exerçant des fonctions exécutives. La proportion d'indépendance au Conseil d'administration passerait à 63,6 %, avec sept administrateurs qualifiés d'indépendants selon la Société et au regard du Code AFEP-MEDEF.

Évolution de la composition du Conseil d'administration et des comités entre les AG 2018 et 2019

Sous réserve de l'adoption des renouvellements de mandat proposés à l'assemblée générale annuelle 2019, l'évolution de la composition du Conseil d'administration serait la suivante :

	Assemblée générale du 17 juillet 2018	17 juillet 2018-6 mai 2019	Assemblée générale annuelle 2019
Départ : Expiration du mandat (E) ou Démission (D)		Mme Géraldine Picaud (D)	Mme Candace K Beinecke (E) M. Klaus Mangold (E)
Renouvellement du mandat	M. Olivier Bouygues Bouygues SA (représentée par M. Philippe Marien) Mme Bi Yong Chungunco (*)		M. Henri Poupart-Lafarge Mme Sylvie Kandé de Beaupty (*) Mme Sylvie Rucar (*)
Ratification (R)/Nomination (N)	Mme Clotilde Delbos (*) (N) M. Baudouin Prot (*) (N)		

(*) Administrateur indépendant.

Sous réserve de l'adoption des trois renouvellements de mandat proposés à l'assemblée générale annuelle 2019, l'évolution de la composition des comités serait la suivante :

	À l'issue de l'assemblée générale du 17 juillet 2018	Au 6 mai 2019	À l'issue de l'assemblée générale annuelle 2019
COMITÉ D'AUDIT			
Président	Mme Géraldine Picaud (*)	Mme Sylvie Rucar (*)	Mme Sylvie Rucar (*)
Membres	M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues SA) Mme Sylvie Rucar (*)	Mme Clotilde Delbos (*) M. Yann Delabrière (*) M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues SA)	Mme Clotilde Delbos (*) M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues SA)
COMITÉ DE NOMINATIONS ET DE RÉMUNÉRATION			
Président	M. Yann Delabrière (*)	M. Yann Delabrière (*)	M. Yann Delabrière (*)
Membres	Mme Candace Beinecke M. Gérard Hauser M. Klaus Mangold (*) Mme Sylvie Rucar (*)	Mme Candace Beinecke M. Gérard Hauser M. Klaus Mangold Mme Sylvie Rucar (*) M. Baudouin Prot (*)	Mme Sylvie Rucar (*) M. Gérard Hauser M. Baudouin Prot (*)
COMITÉ POUR L'ÉTHIQUE, LA CONFORMITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE			
Président	Mme Sylvie Kandé de Beaupty (*)	Mme Sylvie Kandé de Beaupty (*)	Mme Sylvie Kandé de Beaupty (*)
Membres	Mme Bi Yong Chungunco (*) M. Gérard Hauser	Mme Bi Yong Chungunco (*) M. Gérard Hauser	Mme Bi Yong Chungunco (*) M. Gérard Hauser

(*) Administrateur indépendant.

DIRECTION GÉNÉRALE

Unicité des fonctions de Président et de 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. Après analyse et évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration du 6 mai 2019 a décidé de maintenir, sous réserve du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Henri Poupart-Lafarge, cette combinaison des fonctions.

Ce choix de maintenir la combinaison des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général a été pris en raison de la nécessité exprimée par l'ensemble du Conseil d'administration d'être présidé par la personne qui met notamment en œuvre les orientations stratégiques que le Conseil a fixées et qui porte en même temps la vision opérationnelle du Groupe. Les administrateurs ont souligné combien leurs réunions gagnaient en fluidité, pertinence et qualité des informations échangées du fait de la capacité de M. Henri Poupart-Lafarge à endosser les missions d'un Président du Conseil d'administration tout en assumant les responsabilités de dirigeant mandataire social exécutif de la Société.

Le Conseil d'administration a également pris cette décision dans la mesure où des contre-pouvoirs solides sont mis en place de façon pérenne (des éléments de contre-pouvoirs spécifiques à la Société, l'existence de limitations de pouvoirs du Directeur Général ainsi que par la désignation d'un administrateur référent indépendant aux missions et pouvoirs précis, tels que décrits ci-dessous).

Éléments de contre-pouvoirs

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 ;
- 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 de visites de site ;

- 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 mandataire social 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 et les actionnaires notamment dans le cadre de l'assemblée générale 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.

Limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur Général

Les limitations apportées par le Conseil aux pouvoirs du Directeur Général sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil d'administration, tel que modifié le 5 juillet 2016, 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 € 80 millions, de partenariats pour lesquels la contribution du Groupe est supérieure à € 80 millions, ainsi que sur toute opération de financement d'un montant unitaire supérieur à € 400 millions pour les nouveaux emprunts à moyen ou long terme ou € 1 milliard pour les billets de trésorerie à court terme ;
- concernant des investissements de croissance organique d'un montant supérieur à € 80 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 indépendant

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 indépendant 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 décidé de confier la mission d'administrateur référent et la présidence du Comité de nominations et de rémunération, comité en charge des sujets de gouvernement d'entreprise, à M. Yann Delabrière, administrateur indépendant, à l'issue de l'assemblée générale qui s'est tenue le 4 juillet 2017. Après analyse et évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration du 6 mai 2019 a décidé que M. Yann Delabrière serait à nouveau désigné administrateur référent indépendant à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2019. Le bilan d'activité de l'administrateur référent indépendant est présenté dans le présent rapport en page 170.

INFORMATIONS SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Mandats et fonctions exercés par les administrateurs

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. Ces informations sont à jour au 6 mai 2019.

Henri Poupart-Lafarge

50 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.

Date de première nomination : 30 juin 2015.

Détient 86 202 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

–

À l'étranger :

Hors groupe Alstom :

Administrateur de Transmashholding (Russie)

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

Hors groupe Alstom :

Administrateur de Vallourec (*) de 2014 à 2018

Au sein du groupe Alstom :

Président d'Alstom Executive Management (2014-2015)

Administrateur d'Alstom Transport SA (2012-2015)

Administrateur d'Alstom T20 (2014)

À l'étranger :

–

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.

Yann Delabrière

68 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : Idemia – 2, place Samuel-de-Champlain – 92400 Courbevoie (France).

Fonction principale : Président du Directoire d>IDEMIA Group.

Expiration du mandat : AG 2020.

Date de première nomination : 17 mars 2017.

Administrateur indépendant.

Administrateur référent.

Président du Comité de nominations et de rémunération.

Membre du Comité d'audit.

Détient 2 000 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

Président d'Idemia France (France)

Président d'Idemia Identity & Security France (France)

Président de Galaxy Manco (France)

Président-Directeur Général de MM Consulting (France)

À l'étranger :

–

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

Président du Directoire de Zodiac Aerospace (*) de juin 2017 à février 2018

Président-Directeur Général de Faurecia (*) de février 2007 à juillet 2016

puis Président du Conseil d'administration de juillet 2016 à mai 2017

Président du Conseil de surveillance d'Idemia Group de janvier à octobre 2018

Administrateur de Caggemini SE (*) de mai 2004 à mai 2018

Administrateur de Société Générale (*) de mai 2012 à mai 2016

À l'étranger :

–

Biographie :

M. Yann Delabrière est diplômé de l'École normale supérieure (mathématiques) et de l'École nationale d'administration. Il a commencé sa carrière à la Cour des comptes puis au sein du cabinet du Ministère du Commerce Extérieur. Il est ensuite devenu Directeur Financier de la Coface puis du groupe Printemps. En 1990, il a rejoint PSA en tant que Directeur Financier et est devenu en 1998 membre de son Comité exécutif. M. Yann Delabrière a été Président-Directeur Général de Faurecia de 2007 à juillet 2016 et en est resté Président du Conseil d'administration jusqu'en mai 2017. M. Yann Delabrière a été ensuite nommé Président du Directoire de Zodiac Aerospace, mandat qu'il a occupé de juin 2017 jusqu'à février 2018. Il est alors devenu Président du Conseil de surveillance d'Idemia Group. Il est Président du Directoire d'Idemia Group depuis octobre 2018. Il est également ancien administrateur de Caggemini SE et de Société Générale.

(*) Société cotée.

Candace K. Beinecke

72 ans.

Nationalité : américaine.**Adresse professionnelle** : Hughes Hubbard & Reed LLP – One Battery Park Plaza – New York, NY 10004 – 1482 (États-Unis).**Fonction principale** : Associée senior 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 2 000 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 (États-Unis)Administratrice indépendante référente et *Trustee* de Vornado Realty Trust (États-Unis) ^(*)

Administratrice de CBS Corporation (États-Unis)

Organisations à but non lucratif :Administratrice, Vice-Présidente du *Partnership* pour la ville de New York (États-Unis)Présidente, *The Wallace Foundation* (États-Unis)*Trustee*, *The Metropolitan Museum of Art* (États-Unis)

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

–

À l'étranger :

Présidente de Hughes Hubbard & Reed LLP (États-Unis) de 1999 à 2017

Membre du Conseil d'administration de Rockefeller Financial Services, Inc. et de Rockefeller & Co., Inc. (États-Unis) de 2005 à 2018.

Biographie :

Mme Candace K. Beinecke, associée senior de Hughes Hubbard & Reed LLP, a été nommée en 1999 première femme à occuper les fonctions de Présidente dans un des principaux cabinets d'avocats new-yorkais. Mme Beinecke est également avocate associée du Département Corporate de Hughes Hubbard. Mme Beinecke préside le Conseil d'administration de First Eagle Funds, un fonds de placement familial américain. Elle est administrateur référent indépendant de Vornado Realty Trust (NYSE) et membre du Conseil d'administration de CBS Corporation (NYSE). Elle est également administrateur, Vice-Présidente et membre du Comité exécutif du *Partnership* pour la ville de New York, Présidente de *The Wallace Foundation* et *Trustee* 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.

Olivier Bouygues

68 ans.

Nationalité : française.**Adresse professionnelle** : Bouygues SA – 32, avenue Hoche – 75378 Paris Cedex 08 (France).**Fonction principale** : Directeur Général Délégué de Bouygues SA ^(*).**Expiration du mandat en cours** : AG 2022.**Premier mandat** : 28 juin 2006 – 22 juin 2010.

Détient 2 000 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :**En dehors du groupe Bouygues** :

Directeur Général de SCDM (France)

Président SCDM Domaine SAS (France)

Au sein du groupe Bouygues :Administrateur de Bouygues ^(*), TF1 ^(*), Bouygues Telecom, Colas ^(*) et Bouygues Construction (France)

Membre du Conseil de Bouygues Immobilier (France)

À l'étranger :**En dehors du groupe Bouygues** :

Président-Directeur Général et administrateur de SECI (Côte d'Ivoire)

Administrateur de SCDM Energy Limited (Royaume-Uni)

Au sein du groupe Bouygues :

Président du Conseil d'administration et administrateur de Bouygues Europe (Belgique)

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

Administrateur de Bouygues Immobilier (2016 à 2017)

Représentant permanent de SCDM au Conseil de Bouygues ^(*) (1991 à 2016)

Président de SCDM Énergie (SAS) (2011 à 2015)

Président de Sagri E SAS (2006 à 2017)

Administrateur d'Eranove (ex-Finagestion) (2004 à 2015)

Liquidateur de SIR (2015)

Administrateur d'Eurosport (2014)

À l'étranger :

Administrateur de Sodeci (Côte d'Ivoire) (2002 à 2015)

Administrateur de Compagnie Ivoirienne d'Électricité (Côte d'Ivoire) (2002 à 2015)

Administrateur de Sénégalaise des Eaux ^(*) (Sénégal) (1999 à 2015)

(*) Société cotée.

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 Boscam, 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.

Bi Yong Chungunco

56 ans.

Nationalité : philippine.

Adresse professionnelle : Luzon International Premiere Airport Development Corporation – Clark Field, Clark Freeport Zone – Andres Bonifacio Avenue – Dau Mabalacat City – Pampanga 2023 – Philippines.

Fonction principale : Directrice Générale de Luzon International Premiere Airport Development Corporation.

Expiration du mandat en cours : AG 2022.

Date de première nomination : 1^{er} juillet 2014.

Administratrice indépendante.

Membre du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable.

Détient 2 000 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

–

À l'étranger :

–

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

Directeur Juridique Groupe et Secrétaire Général de Lafarge SA (*) jusqu'en 2015

À l'étranger :

Directrice Cessions du groupe LafargeHolcim – Holcim Technology Singapore Pte Ltd (Singapour) jusqu'en 2017

Directrice de Lafarge China Cement Ltd, jusqu'en 2017

Administratrice de Lafarge Malaysia Sdn Bhd (*) (Malaisie), jusqu'en 2017

Administratrice Sichuan Shuangma Cement Ltd (*) (Chine), jusqu'en 2017

Administratrice de Lafarge Republic Inc. (*) (Philippines), jusqu'en 2017

Administratrice de Lafarge Surma Cement Ltd (*) (Bangladesh),

jusqu'en 2017

Biographie :

Mme Bi Yong Chungunco est actuellement Directrice Générale de Luzon International Premiere Airport Development Corporation, consortium auquel les opérations et de la maintenance de l'aéroport international de Clark (Philippines) ont été confiées.

Mme Bi Yong Chungunco a été, jusqu'en août 2017, Directrice Cessions du groupe LafargeHolcim principalement sur la zone Asie-Pacifique et Directrice de Lafarge Chine.

De juillet 2015 à mars 2016, elle a été Directrice de la zone Asie du Sud-Est (Ouest) LafargeHolcim Group, supervisant les activités en Malaisie, à Singapour, au Bangladesh, au Sri Lanka et au Myanmar, et Secrétaire Général de Lafarge S.A. Elle était jusque-là *Senior Vice President*, Directrice Juridique Groupe et Secrétaire Général 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, gouvernance et relations extérieures de la filiale de Lafarge aux Philippines. De 2004 à 2007, elle est Directrice Juridique Région puis Directrice Juridique Adjointe de Lafarge en charge depuis Paris des opérations de fusions et acquisitions du Groupe et animant le réseau juridique mondial. De 2008 à 2012, elle est Directrice Générale 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). Avocate de formation, elle a exercé dans des cabinets d'avocat avant de rejoindre le groupe Lafarge.

(*) Société cotée.

Françoise Colpron

48 ans.

Nationalité : américaine et canadienne.

Adresse professionnelle : Valeo – 150 Stephenson Highway – Troy – Michigan 48083 – États-Unis.

Fonction principale : Présidente de Valeo North America Inc. (États-Unis).

Expiration du mandat en cours : AG 2021.

Date de première nomination : 4 juillet 2017.

Administratrice indépendante.

Détient 50 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

–

À l'étranger :

En dehors du groupe Valeo :

Administratrice de Original Equipment Suppliers Association (États-Unis) depuis 2016.

Administratrice de Motor & Equipment Manufacturers Association (États-Unis) depuis 2017.

Au sein du groupe Valeo :

Administratrice de Valeo Canada Inc., filiale de Valeo (Canada) depuis 2014.

Administratrice de Detroit Thermal Systems, LLC (États-Unis) depuis 2012.

Administratrice de DTS Leverage Lender, LLC (États-Unis) depuis 2013.

Administratrice de Valeo Kapec North America, Inc. (États-Unis) depuis 2017.

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

–

À l'étranger :

Administratrice de FACC de 2010 à 2016

Administratrice d'Inforum de 2015 à 2017

Biographie :

Mme Françoise Colpron est, depuis 2008, Présidente de Valeo North America Inc., en charge des activités du groupe Valeo aux États-Unis, au Mexique et au Canada. Elle rejoint Valeo en 1998 au sein du Département Juridique et a occupé différentes fonctions, tout d'abord en tant que Directeur Juridique de la division Thermique Habitable à Paris et, plus récemment, en tant que Directeur Juridique pour la zone Amérique du Nord et Amérique latine de 2005 à 2015. Avant de rejoindre Valeo, Mme Françoise Colpron a commencé sa carrière en tant qu'avocate au sein du cabinet Ogilvy Renault (Montréal, Canada) qui a fusionné avec le cabinet Norton Rose. Mme Françoise Colpron est titulaire d'un diplôme de droit civil de l'université de Montréal (Canada) obtenu en 1992. Elle a été admise au barreau du Québec en 1993 et au barreau du Michigan en 2003. Mme Françoise Colpron a été désignée en 2015 par *l'Automotive News* comme étant l'une des 100 femmes les plus influentes de l'industrie automobile nord-américaine et, en 2016, par *Crain's Detroit Business* comme étant l'une des 100 femmes les plus influentes du Michigan dont la liste inclut des dirigeantes dans le domaine des affaires, de l'enseignement, des associations et de la politique. Mme Françoise Colpron est Chevalier de la Légion d'honneur.

Clotilde Delbos

51 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : Groupe Renault – 13/15, quai Le Gallo, 92513 Boulogne-Billancourt (France).

Fonction principale : Vice-Présidente exécutive et Directrice Financière du groupe Renault (*).

Expiration du mandat : AG 2022.

Date de première nomination : 17 juillet 2018.

Administratrice indépendante.

Membre du Comité d'audit.

Détient 230 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France, au sein du groupe Renault :

Présidente du Conseil d'administration de la Banque RCI S.A. (France)

Présidente de Renault Venture Capital (France)

En France, hors groupe Renault :

Co-Gérante d'Hactif Patrimoine (France)

À l'étranger, au sein du groupe Renault :

Membre du Directoire d'Alliance Rostec Auto BV (Pays-Bas)

Administratrice de Renault España (Espagne)

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

Group controller de Renault de 2012 à 2016

À l'étranger :

–

Biographie :

Mme Clotilde Delbos a commencé sa carrière en Californie avant de rejoindre Price Waterhouse à Paris puis le groupe Pechiney en 1992. Elle a occupé plusieurs postes en France et à Bruxelles en audit interne, trésorerie et fusion/acquisition avant de devenir Directeur Financier de division chez Bauxite Alumina and International Trade. Après l'acquisition d'Alcan par Pechiney, Clotilde Delbos est devenue en 2005 Vice-Président & Directeur Financier de la division *Engineered Products* jusqu'à la cession de cette activité en 2011 au fonds Apollo Global Management et le Fonds Stratégique d'Investissement. Au sein de cette nouvelle entité, Constellium, elle était Directeur Financier Délégué et Directeur de Gestion de Risques. Elle a rejoint le groupe Renault en 2012 en tant que Contrôleur Groupe. En 2014, elle a été nommée membre du Comité de direction de Renault et Directeur Global Alliance, Contrôle, en plus de son rôle de Vice-Président Senior, Contrôleur Groupe Renault. Le 25 avril 2016, Clotilde Delbos est nommée Vice-Présidente Exécutive, Directrice Financière du groupe Renault et Présidente du Conseil d'administration de la Banque RCI S.A.

(*) Société cotée.

Gérard Hauser

77 ans.

Nationalité : française.

Fonction principale : Administrateur de sociétés.

Expiration du mandat en cours : AG 2020.

Premier mandat : 11 mars 2003 – 9 juillet 2004.

Membre du Comité de nominations et de rémunération.

Membre du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable.

Détient 3 430 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

Administrateur de TechnipFMC France (France)

À l'étranger :

Administrateur de TechnipFMC Italie (Italie)

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

Président du Conseil de surveillance de Stromboli Investissements (France) de 2009 à 2016

Administrateur d'Ipsen (*) (France) de 2006 à 2014

Administrateur de Delachaux (France) de 2011 à 2018

À l'étranger :

Administrateur de Mecaplast (Monaco) (2009-2016)

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.

Sylvie Kandé de Beaupuy

62 ans.

Nationalité : française et sénégalaise.

Adresse professionnelle : Airbus SAS, B80 Building – Office E253 – PO Box 31, 2, rond-point Émile-Dewoitine, BP 90112 – 31703 Blagnac (France).

Fonction principale : *Group Ethics & Compliance Officer* d'Airbus (*).

Expiration du mandat en cours : AG 2019.

Date de première nomination : 30 janvier 2017.

Administratrice indépendante.

Présidente du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable.

Détient 2 000 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

–

À l'étranger :

–

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

Senior Vice President – Group Chief Compliance Officer, Technip (*) (France) de 2008 à 2015

Executive Vice President – Group Corporate Counsel, Technip (*) (France) en 2015

À l'étranger :

–

Biographie :

Mme Sylvie Kandé de Beaupuy est *Executive Vice President – Chief Ethics & Compliance Officer* d'Airbus depuis 2015.

Elle dirige une équipe de près de 200 personnes (*Compliance Managers* et personnels administratifs) présentes à travers le monde dans chacune des activités et divisions Airbus (Airbus Commercial, Hélicoptères et Defence & Space).

Elle a rejoint Airbus après avoir occupé, de 2008 à 2015, le poste de *Senior Vice President – Group Chief Compliance Officer*, puis d'*Executive Vice President – Group Corporate Counsel* chez Technip, leader mondial dans l'industrie parapétrolière.

Mme Sylvie Kandé de Beaupuy a commencé sa carrière en tant qu'avocate au Barreau de Paris et a fait partie de l'équipe Corporate/Fusions et Acquisitions du cabinet Clifford Chance à Paris pendant près de 20 ans. Elle a ensuite choisi de travailler en entreprise et a rejoint EADS/Airbus où elle a été nommée *General Counsel* pour ATR, un partenariat Airbus / Leonardo.

(*) Société cotée.

Klaus Mangold

75 ans.

Nationalité : allemande.

Adresse professionnelle : Mangold Consulting GmbH – Leitzstrasse 45 – 70469 Stuttgart (Allemagne).

Fonction principale : Directeur Général de Mangold Consulting GmbH.

Expiration du mandat en cours : AG 2019.

Premier mandat : 26 juin 2007 – 28 juin 2011.

Membre du Comité de nominations et de rémunération.

Détient 2 000 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

–

À l'étranger :

Vice-Président de Rothschild Europe

Président du Conseil de surveillance de Rothschild Russie et CIS

Membre du Conseil de surveillance de Continental AG ^(*), Allemagne

Président du Conseil de surveillance de TUI AG ^(*), Allemagne

Membre du Conseil de surveillance de Baiterek National

Managing Holding JSC, Kazakhstan

Président du Conseil de surveillance de Knorr Bremse, Allemagne

Président du Comité consultatif de Lürssen Maritime Beteiligungen GmbH & Co KG, Allemagne

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

–

À l'étranger :

Président du Conseil de surveillance d'Alstom Deutschland AG (Allemagne) (jusqu'en 2016)

Président du Conseil de surveillance de Rothschild GmbH (Allemagne) (jusqu'en 2018)

Membre du Conseil de surveillance d'Ernst & Young USA (États-Unis) (jusqu'en 2017)

Biographie :

Prof. Klaus Mangold a été membre du Directoire de DaimlerChrysler AG, Président du Directoire de DaimlerChrysler Services AG et conseiller exécutif du Président de DaimlerChrysler AG. Il a étudié le droit et l'économie au sein des universités de Munich, Genève, Paris, Londres, Heidelberg et Mayence et a obtenu un diplôme de droit de l'université de Heidelberg. Il a, par la suite, 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 et membre d'un grand nombre d'autres Conseils de surveillance et Comités consultatifs, dont le Conseil de surveillance de Continental AG. Il est également président du Conseil de surveillance de Knorr Bremse AG et de Rothschild Russie et CIS ainsi que Vice-président de Rothschild Europe (Paris/Londres) et Directeur Général de Mangold Consulting GmbH. Jusqu'en novembre 2010, il a été Président du Comité des relations de l'industrie allemande avec les économies d'Europe de l'Est. Depuis 2005, il est consul honoraire de la Russie auprès de l'État fédéral de Baden-Württemberg. Il est Commandeur de la Légion d'honneur en France et Sénateur honoraire de l'Université de Fribourg depuis 1986.

Baudouin Prot

67 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : -

Fonction principale : *Senior Advisor* de Boston Consulting Group (États-Unis).

Expiration du mandat : AG 2022.

Date de première nomination : 17 juillet 2018.

Administrateur indépendant.

Membre du Comité de nominations et de rémunération.

Détient 400 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

Président du Conseil de surveillance de Foncia

Administrateur de Kering ^(*)

Président de BNP Paribas Emergency and Development Fund

À l'étranger :

Administrateur de Finastra (Royaume-Uni)

Administrateur de BGL BNP Paribas (Luxembourg)

Senior Advisor de Partners Group (Suisse)

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

Président du Conseil d'administration de BNP Paribas ^(*) jusqu'en 2014

Administrateur de Lafarge ^(*) jusqu'en 2016

Administrateur de Veolia Environnement ^(*) (jusqu'au 18 avril 2019)

À l'étranger :

Membre de l'*Institute of International Finance* (États-Unis) jusqu'en 2014

Vice-Président de l'*International Monetary Conference* jusqu'en 2014

Membre de l'*International Advisory Panel* de la *Monetary Authority of Singapore* (Singapour) jusqu'en 2014

Membre de l'*International Business Leaders' Advisory Council* de la ville de Shanghai (Chine) jusqu'en 2014

(*) Société cotée.

Biographie :

M. Baudouin Prot a commencé sa carrière comme inspecteur des finances après avoir été diplômé de l'École nationale d'administration. Puis il a rejoint la Banque Nationale de Paris en 1983 comme Directeur Adjoint de la Banque Nationale de Paris Intercontinentale avant de prendre la direction du Département Europe en 1985. Il a rejoint l'équipe de direction de Réseaux France en 1987. Pendant dix ans (1987-1996), il était en charge de Réseaux France et a été nommé Directeur Général

Délégué en 1992. En 1996, il a accepté le poste de Directeur de la Banque Nationale de Paris et, au moment de la création de BNP Paribas, il a été nommé Directeur Général Délégué du nouveau Groupe. En 2000, il a intégré le Conseil d'administration de BNP Paribas. En 2003, il est devenu Directeur Général et administrateur de BNP Paribas, position qu'il a conservée jusqu'en 2011. De 2011 à 2014, il a été Président du Conseil d'administration de BNP Paribas. Il est actuellement *Senior Advisor* de Boston Consulting Group.

Sylvie Rucar

62 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : SR Corporate Finance Advisory – 9 bis, rue Saint-Amand – 75015, Paris (France).

Fonction principale : Gérante de SRCFA.

Expiration du mandat en cours : AG 2019.

Date de première nomination : 30 juin 2015.

Administratrice indépendante.

Présidente du Comité d'audit.

Membre du Comité de nominations et de rémunération.

Détient 2 000 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

Senior Advisor chez Alix Partner (cabinet de conseil américain, bureau de Paris)

Administratrice d'Avril Gestion (France)

Administratrice de CFAO (France), Présidente du Comité d'audit

À l'étranger :

–

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

Administratrice de SOPROL (France) et Cooper Standard (France)

Senior Advisor chez Grant-Thornton Corporate Finance (cabinet de conseil)

À l'étranger :

–

Biographie :

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.

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.

Philippe Marien

62 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : Bouygues SA – 32, avenue Hoche – 75378 Paris Cedex 08 (France).

Fonction principale : Directeur Général Délégué de Bouygues SA (*).

Représentant permanent de la société Bouygues SA ().*

Membre du Comité d'audit.

Expiration du mandat en cours de la société Bouygues SA : AG 2022.

Premier mandat de la société Bouygues SA : 18 mars 2008 – 22 juin 2010.

Bouygues SA

Société anonyme au capital de € 354 908 547.

Siège social : 32, avenue Hoche – 75378 Paris Cedex 08 (France).

Bouygues SA détient 62 086 226 actions.

Mandats de M. Philippe Marien en qualité de représentant permanent de Bouygues SA (*), administrateur :

En France :

Représentant permanent de Bouygues SA (*), administrateur de Bouygues Construction

Représentant permanent de Bouygues SA (*), administrateur de TF1 (*)

Représentant permanent de Bouygues SA (*), administrateur de Colas (*)

Représentant permanent de Bouygues SA (*), administrateur de Bouygues Immobilier

Représentant permanent de Bouygues SA (*), administrateur de Bouygues Telecom

À l'étranger :

–

Autres mandats de M. Philippe Marien au sein du groupe Bouygues :

En France :

–

À l'étranger :

Administrateur de Bouygues Europe (Belgique)

Administrateur d'Uniservice (Suisse)

(*) Société cotée.

Mandats de M. Philippe Marien hors groupe Bouygues :

En France :

Directeur Général de SCDM

À l'étranger :

-

Mandats échus de M. Philippe Marien (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

Représentant permanent de Bouygues SA ^(*), administrateur de C2S de 2010 à 2017

Liquidateur de Finamag (2015)

Administrateur (de 2009 à 2017) et Président du Conseil d'administration (de 2009 à 2013) de Bouygues Telecom

À l'étranger :

-

Autres mandats en cours de la société Bouygues SA :

Administrateur de 32 Hoche

Membre du Conseil d'administration de l'Organisme gestionnaire du centre Gustave-Eiffel

Membre du Conseil d'administration du GIE Registrar

Mandats échus de la société Bouygues SA (exercés au cours des cinq dernières années) :

Administrateur de C2S de 2010 à 2017

Membre du Conseil d'administration de Fondation Dauphine de 2008 à 2016

Diversité et expertise des administrateurs

La composition du Conseil d'administration de la Société est fixée de manière à ce que celui-ci soit en mesure de remplir pleinement l'ensemble de ses missions (en termes, par exemple, de compétences en matière de stratégie, d'arrêté des comptes, de contrôle des risques, d'éthique et conformité, de gouvernance ou de rémunération).

Afin de satisfaire cet objectif, le Conseil d'administration veille à la complémentarité des compétences (appréciées sur le fondement notamment de la formation et des expériences de chaque administrateur) et à la diversité appréciée de manière personnelle (sur le fondement de

Biographie :

M. 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, M. Philippe Marien est nommé Président du Conseil d'administration de Bouygues Telecom, fonction qu'il exerce jusqu'en avril 2013. Sa mission au sein du groupe Bouygues est élargie : devenu en 2015 Directeur Général Adjoint et Directeur Financier Groupe, en charge des systèmes d'information et d'innovation du Groupe, il prend en charge en 2016 les ressources humaines du Groupe. Il est nommé Directeur Général Délégué de Bouygues le 30 août 2016.

critères tels que la nationalité, l'origine géographique, l'âge, l'ancienneté au Conseil d'administration ou le sexe). Ce processus a abouti à la constitution d'une matrice de compétences (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). Elle est notamment destinée à cerner d'éventuels besoins d'expertise et, par conséquent, à orienter la sélection de profils qui pourraient enrichir les travaux du Conseil d'administration dans l'hypothèse de nominations à venir. Ainsi, cette matrice sert également de support aux analyses menées par le Comité de nominations et de rémunération.

(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.

(*) Société cotée.

La matrice présentant la diversité des expertises au sein du Conseil d'administration à la date du 6 mai 2019 figure ci-dessous :

	Industrie du transport	Industrie des équipe- mentiers	Direction de grandes sociétés (CA ≥ € 7 milliards)	Finance/ Gestion	Juridique/ M&A	Éthique et confor- mité	Gestion des ressources humaines	Respon- sabilité sociale et environ- nementale	Numé- rique/ Digitali- sation et cybersé- curité	Expé- rien- ce interna- tionale
Henri Poupart-Lafarge	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Yann Delabrière	✓	✓	✓	✓					✓	✓
Candace K. Beinecke				✓	✓	✓				✓
Olivier Bouygues			✓					✓		✓
Bi Yong Chungunco			✓		✓	✓				✓
Françoise Colpron	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓
Clotilde Delbos	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓
Gérard Hauser	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓
Sylvie Kandé de Beauppy	✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓
Klaus Mangold	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓
Baudouin Prot			✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Sylvie Rucar	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓
Philippe Marien (Représentant de Bouygues SA)			✓	✓						✓

La diversité au Conseil d'administration appréciée sur la base d'informations plus personnelles figure en page 153 du présent Document de Référence.

À l'échelle du Groupe lui-même, cette politique de diversité se traduit notamment par la recherche d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Comité exécutif, avec une proportion de femmes qui est passée, le 7 mai 2019, de 8 % à 25 %. Par ailleurs, 16,4 % des postes à plus forte responsabilité (et 20,7 % des postes de managers) au sein du Groupe étaient assumés, au 31 mars 2019, par des femmes (alors que les femmes représentaient, à cette même date, 18,1 % du nombre total des salariés).

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. Ces informations sont à jour au 6 mai 2019.

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, étant précisé que par une décision du 18 décembre 2014, la Commission des sanctions de l'Autorité des marchés financiers (« AMF ») a considéré que Faurecia S.A. et son Président-Directeur Général, M. Yann Delabrière, avaient manqué à certaines de leurs obligations définies aux articles 223-1, 223-2, 223-10-1 du Règlement général de l'AMF s'agissant de l'information relative aux objectifs de la société Faurecia S.A. pour l'exercice 2012. Sur le fondement des articles L. 621-15 (alinéas II-(c) et III-(c)) du Code monétaire et financier, des sanctions pécuniaires d'un montant de € 2 000 000 ont

été prononcées par l'AMF à l'encontre de la société Faurecia S.A. et de € 100 000 à l'encontre de son Président-Directeur Général, M. Yann Delabrière. Forts du soutien du Conseil d'administration de Faurecia S.A., Faurecia S.A. et M. Yann Delabrière ont, le 26 février 2015, déposé un recours contre cette décision auprès de la Cour d'appel de Paris. Par un arrêt rendu le 30 juin 2016, la Cour d'appel de Paris, considérant que la décision ne permettait pas d'apprécier la proportionnalité de la sanction, a jugé que la sanction pécuniaire prononcée à l'encontre de la société Faurecia S.A. devait être infirmée et l'a, en conséquence, rapportée à la somme de € 1 million. En ce qui concerne Yann Delabrière, la Cour d'appel de Paris n'a pas relevé l'existence d'agissements personnels lui étant imputables et n'a maintenu la sanction qu'au titre de sa qualité de représentant légal de la société Faurecia S.A. Faurecia S.A. et M. Yann Delabrière ont formé le 22 août 2016 un pourvoi en cassation contre cet arrêt devant la Cour de cassation. Le pourvoi en cassation formé par Faurecia et son ancien Président-Directeur Général, M. Yann Delabrière, a fait l'objet d'un désistement constaté par la Cour de cassation dans un arrêt en date du 26 septembre 2018 ;

- 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.

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.

(*) Société cotée.

Dans ce contexte, le Conseil d'administration a pris acte que, depuis septembre 2018, M. Klaus Mangold est Président du Conseil de surveillance de Knorr-Bremse, l'un des principaux fournisseurs de la Société. Le Conseil d'administration s'est, par conséquent, assuré du respect des règles prévues par la Charte de l'administrateur annexée au règlement intérieur 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, il n'existe pour les 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 6 mai 2019 sur la base des recommandations du Comité de nominations et de rémunération qu'il a approuvées en totalité.

Comme les années passées, 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 :

- être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société qu'elle consolide, ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- être dirigeant mandataire social exécutif 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 exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- être, directement ou indirectement, client, fournisseur, banquier d'affaires ou de financement, conseil :
 - significatif de la Société ou de son Groupe, ou
 - pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;

- avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- être administrateur de la Société depuis plus de douze ans (la perte de la qualité d'indépendant intervient à la date des douze ans) ;
- être, contrôler ou représenter un actionnaire détenant seul ou de concert plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la Société ;
- percevoir une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute autre rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

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 en particulier vérifié le critère des liens d'affaires significatifs. Lorsque des courants d'affaires ou des relations ont été identifiés entre la Société 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, le fait que l'administrateur concerné n'exerce pas de fonction exécutive au sein de la société ou du groupe concerné ou tout autre élément qualitatif (tels que la durée ou la continuité de la relation), ont été pris en considération par le Conseil pour apprécier l'indépendance des administrateurs concernés.

Comme l'an passé, le Conseil a également apprécié la qualification de Mme Sylvie Kandé de Beauvry au regard de l'accord de coopération que la Société a signé le 27 avril 2017 avec Airbus, société au sein de laquelle elle exerce la fonction de *Group Ethics & Compliance Officer*. Le Conseil a considéré que, compte tenu de la nature (i) des fonctions qu'elle exerce chez Airbus et (ii) de cet accord qui vise exclusivement à mettre en place un programme de co-développement pour faire face aux cyber-attaques (avec l'objectif de fournir des services d'analyse de vulnérabilité des systèmes de transport, de nouvelles briques technologiques communes de protection, ainsi que la définition d'une nouvelle génération de centres de sécurité opérationnelle adaptée au secteur industriel), Mme Sylvie Kandé de Beauvry répondait à tous les critères d'indépendance et devait par conséquent être qualifiée d'indépendante.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a pris acte que, depuis septembre 2018, M. Klaus Mangold est Président du Conseil de surveillance de Knorr-Bremse, l'un des principaux fournisseurs de la Société. En conséquence, le Conseil d'administration, lors de l'examen de l'indépendance des administrateurs mené le 6 mai 2019, a conclu qu'il n'était pas indépendant.

En conclusion, après examen de l'ensemble des critères, le Conseil d'administration a considéré que, à la date du 6 mai 2019, sept administrateurs devaient être qualifiés d'indépendants sur les treize administrateurs composant le Conseil, soit 53,8 %.

Critères AFEP-MEDEF (Le critère d'indépendance est considéré comme rempli lorsqu'il est identifié par « V »)	Ne pas être ou avoir été salarié(e) ou mandataire social				Ne pas être ou avoir été Commissaire aux comptes au cours des 5 dernières années			Absence de rémunération variable liée à la performance de la Société		Qualification retenue par le Conseil
	dirigeant au cours des 5 dernières années	Absence de mandats croisés	Absence de relations d'affaires significatives	Absence de lien familial	Durée du mandat < 12 ans	Actionnaire < 10 % du capital et des droits de vote				
Henri Poupart-Lafarge		✓	✓	✓	✓	✓	✓			Non indépendant
Candace Beinecke	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	Non indépendant
Olivier Bouygues	✓	✓	✓	✓	✓				✓	Non indépendant
Bi Yong Chungunco	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Françoise Colpron	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Yann Delabrière	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Sylvie Kandé de Beaupuy	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Gérard Hauser	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	Non Indépendant
Klaus Mangold	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non Indépendant
Philippe Marien (Représentant permanent de Bouygues SA)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	Non indépendant
Sylvie Rucar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Clotilde Delbos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Baudouin Prot	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant

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'intérêts, 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 des abus de marché 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 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.

L'ouverture de chaque période d'interdiction est 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 de conduite 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, 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

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 € 80 millions, les opérations de partenariat pour lesquelles la contribution du Groupe est supérieure à € 80 millions, ainsi que les opérations de financement d'un montant unitaire supérieur à € 400 millions pour

les nouveaux emprunts à moyen ou long terme ou € 1 milliard pour les billets de trésorerie à court terme ;

- approuve préalablement les investissements de croissance organique d'un montant supérieur à € 80 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, dans la mesure du possible, 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 approbation préalable du Conseil pour toute opération d'acquisition, de cession ou de partenariat d'un montant supérieur à € 80 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 que pourraient avoir les administrateurs, 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).

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. Ce fut le cas dans le cadre du projet de rapprochement d'Alstom avec les activités de Siemens Mobility.

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.

Activité du Conseil au cours de l'exercice 2018/19

Le Conseil d'administration s'est réuni à treize reprises au cours de l'exercice (à huit reprises au cours de l'exercice 2017/18 et à six reprises au cours de l'exercice 2016/17). Le taux de présence a été de 89,5 % (97 % au cours de l'exercice 2017/18 et 92 % au cours de l'exercice 2016/17).

Le Conseil a examiné et arrêté sur la recommandation du Comité d'audit, les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2017/18, les comptes consolidés du premier semestre de l'exercice 2018/19, 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 2018, 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 2017/18 de la Société.

Dans la perspective de la publication de son Document de Référence 2017/18 et de la tenue de son assemblée générale annuelle le 17 juillet 2018, le Conseil d'administration a délibéré sur l'indépendance des administrateurs, et plus généralement approuvé le projet de rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et la section « Gouvernement d'entreprise » du Document de Référence 2017/18 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. Le Conseil d'administration a également approuvé le projet de rapport sur les résolutions soumises à l'assemblée spéciale des actionnaires détenteurs d'actions à droit de vote double et le projet de rapport sur les résolutions soumises à l'assemblée générale mixte qui se sont tenues le 17 juillet 2018.

Le Conseil a analysé et répondu aux trois questions écrites qui lui ont été posées par un actionnaire à l'occasion de l'assemblée générale annuelle du 17 juillet 2018.

Durant l'exercice 2018/19, le Conseil a porté une attention particulière à la revue de la stratégie et à l'examen des perspectives d'évolution et des opportunités de croissance du Groupe. Ainsi, le Conseil d'administration a été régulièrement informé de l'avancée des discussions avec Siemens relatives au projet de rapprochement avec les activités de Siemens Mobility pendant l'exercice 2018/19. Il a revu et approuvé les principaux documents contractuels pour la mise en place de ce rapprochement (notamment les traités d'apports et les projets de statuts et de composition du Conseil d'administration de l'entité combinée) ainsi que le Document E qui a été déposé auprès de l'AMF le 30 mai 2018. Le Conseil d'administration a par ailleurs suivi les procédures de contrôle des concentrations par les autorités de la concurrence en Europe et dans le monde.

En mai 2018, le Conseil a fixé, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, pour l'exercice 2017/18, le montant de la rémunération variable du Président-Directeur Général, en fonction des objectifs financiers et personnels atteints. Le Conseil a également arrêté, pour l'exercice 2018/19, les objectifs pour la détermination de sa rémunération variable.

En matière de gouvernance, le Conseil d'administration a mené des réflexions plus générales sur l'objectif permanent qu'il s'est fixé de renforcer la complémentarité des compétences présentes en son sein et de promouvoir une diversité de nationalités et une représentation équilibrée des femmes et des hommes. C'est sur le fondement de ces réflexions que le Conseil d'administration a été associé au processus de

sélection des deux membres qui l'ont rejoint à l'issue de l'assemblée générale du 17 juillet 2018. Le Conseil d'administration a également délibéré sur l'évolution de la composition de ses comités notamment eu égard à l'arrivée de Mme Clotilde Delbos et de M. Baudouin Prot ainsi qu'au départ de Mme Géraldine Picaud.

Le Conseil a tenu deux réunions hors la présence du Président-Directeur Général (*executive sessions*). Elles ont été notamment consacrées à l'évaluation de la performance de ce dernier ainsi qu'à l'évolution de la politique de rémunération applicable au dirigeant mandataire social exécutif. Le plan de succession en cas d'empêchement du Président-Directeur Général a été maintenu.

Le Conseil a décidé l'adoption d'un plan d'actions de performance (« PSP 2019 ») dont il a déterminé les caractéristiques, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, dans le cadre des pouvoirs qui lui ont été conférés par l'assemblée générale réunie le 17 juillet 2018.

Le Conseil a procédé de manière interne à une évaluation annuelle formalisée à travers un questionnaire et des entretiens individuels avec l'administrateur référent. Ce dernier a présenté une synthèse de l'évaluation annuelle 2018/19 lors de la réunion du 6 mai 2019 du Conseil d'administration.

Le Conseil a également :

- renouvelé la délégation financière au Président-Directeur Général en matière d'émission de produits obligataires ;
- 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.

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 indépendant : bilan d'activité au cours de l'exercice 2018/19

M. Yann Delabrière, administrateur indépendant, a été désigné administrateur référent à l'issue de l'assemblée générale qui s'est tenue le 4 juillet 2017. Depuis lors, il préside le Comité de nominations et de rémunération dont il pilote, par conséquent, les missions décrites page 172.

Au cours de l'exercice 2018/19 :

- En sa qualité de Président du Comité de nominations et de rémunération, l'administrateur référent a piloté les réflexions sur la composition du Conseil d'administration et des comités.
- Il a veillé à la bonne intégration des deux administrateurs ayant rejoint le Conseil d'administration à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2018, en supervisant notamment les sessions d'induction organisées avec les dirigeants de la Société et les visites de sites.
- L'administrateur référent a présidé les réunions des administrateurs non-exécutifs (*executive sessions*) qui ont été notamment consacrées à l'évaluation des performances du Président-Directeur Général ainsi qu'à l'évolution de sa politique de rémunération.
- 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. Cette part de son activité a été particulièrement intense au cours de l'exercice 2018/19 compte tenu du projet de rapprochement avec les activités de Siemens Mobility.

- L'administrateur référent s'est tenu à la disposition des administrateurs et a entretenu un dialogue régulier avec ceux qui le souhaitent. Il a notamment mené un travail d'évaluation du fonctionnement du Conseil auprès de chaque administrateur et a présenté une synthèse de ces échanges au Conseil.

L'administrateur référent a rendu compte de son activité au Conseil d'administration lors de sa réunion du 6 mai 2019.

Comité d'audit

Composition

Le Comité d'audit est actuellement composé de quatre membres : Mme Sylvie Rucar, Présidente du comité, Mme Clotilde Delbos, M. Philippe Marien et M. Yann Delabrière.

À l'issue de l'assemblée générale 2019 et dans la mesure où les résolutions liées à la composition du Conseil sont adoptées par les actionnaires, le Comité d'audit sera composé de trois membres : Mme Sylvie Rucar, Présidente du comité, Mme Clotilde Delbos et M. Philippe Marien.

Deux membres de ce comité, y compris sa Présidente, seront indépendants ce qui est conforme au Code AFEP-MEDEF qui recommande que deux tiers de ses membres soient indépendants.

Les membres du Comité d'audit 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.

Attributions

Le comité agit sous la responsabilité du Conseil d'administration et a pour mission générale de l'assister 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 prestation de services pouvant être confiée aux Commissaires aux comptes et à leurs réseaux.

Le comité peut être chargé de toute autre mission que le Conseil d'administration ou le comité lui-même estime nécessaire ou opportune. Il peut faire appel sur ses seules décisions à toute assistance externe qu'il juge nécessaire.

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 2018/19

Le Comité d'audit s'est réuni à quatre reprises au cours de l'exercice 2018/19 (cinq fois au cours des deux exercices précédents). Le taux de présence a été de 85 % (93 % pour l'exercice 2017/18 et 100 % pour l'exercice 2016/17).

Le Directeur Financier, le Directeur de l'Audit Interne, le Directeur de la Comptabilité et de la Fiscalité ainsi qu'un représentant de chacun des deux cabinets de Commissaires aux comptes étaient présents aux quatre réunions. Le Directeur du Contrôle de Gestion et le Directeur Juridique ont, pour leur part, assisté respectivement à quatre et trois réunions.

Le comité a examiné les comptes sociaux et consolidés au 31 mars 2018 ainsi que les comptes semestriels consolidés au 30 septembre 2018 (comptes, annexes et rapports de gestion ou d'activité) en mai et en novembre 2018 respectivement. En mai 2018, il a également revu le Document de Référence relatif à l'exercice 2017/18 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, la Présidente du comité s'est réunie avec les Commissaires aux comptes hors la présence de la Direction pour vérifier que toutes les questions pertinentes avaient bien été posées.

En septembre 2018, 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 Directeur de l'Audit Interne a également présenté une situation de l'audit et du contrôle interne. Le comité a également entendu les observations et recommandations des Commissaires aux comptes sur le contrôle interne en mars 2019.

En mars 2019, 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 2017/18 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 2017/18. 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.

Comité de nominations et de rémunération

Composition

Le Comité de nominations et de rémunération est actuellement composé de six membres : M. Yann Delabrière, administrateur référent et Président du comité, Mme Candace K. Beinecke, Mme Sylvie Rucar, M. Gérard Hauser, M. Klaus Mangold et M. Baudouin Prot.

À l'issue de l'assemblée générale 2019 et dans la mesure où les résolutions liées à la composition du Conseil sont adoptées par les actionnaires, le Comité de nominations et de rémunération sera composé de quatre membres : M. Yann Delabrière, administrateur référent et Président du comité, Mme Sylvie Rucar, M. Gérard Hauser et M. Baudouin Prot.

Trois membres de ce comité, y compris son Président, seront indépendants ce qui est conforme au Code AFEP-MEDEF qui recommande qu'il y ait une majorité d'administrateurs indépendants dans les comités en charge des nominations et des rémunérations.

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 :

- 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 de la notion d'administrateur indépendant retenue par la Société et la liste des administrateurs indépendants, qui figureront dans le Rapport annuel de la Société ;
- 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 la 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 ;
- l'élaboration d'un procédé d'évaluation formalisée du mode de fonctionnement du Conseil d'administration et de chacun des trois comités ;
- 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 ;
- la préparation de l'évaluation annuelle des dirigeants mandataires sociaux ;
- les plans de succession des dirigeants mandataires sociaux de la Société ;
- l'ensemble des éléments composant la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société, et sa mise en œuvre, 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 définition ou la validation des rémunérations, notamment leur part variable, des membres du Comité exécutif ainsi que l'évaluation annuelle de ses membres ;
- la politique générale de la Société en matière de plans de rémunération basée sur des actions de la Société (options de souscription ou d'achat d'actions, actions de performance, actions gratuites...), y compris la périodicité des attributions, et 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 ; et
- l'analyse de toute autre question dont le Conseil le saisirait ou à propos duquel il s'autosaisirait.

Activité du Comité de nominations et de rémunération au cours de l'exercice 2018/19

Le Comité de nominations et de rémunération s'est réuni à cinq reprises au cours de l'exercice 2018/19 (comme au cours des deux exercices précédents). Le taux de présence a été de 80 % (96 % pour l'exercice 2017/18 et 88 % pour l'exercice 2016/17).

Le comité a activement participé, tout au long de l'année, à la préparation du projet de rapprochement avec les activités Mobilité de Siemens en particulier en matière de gouvernance, de politique de rémunération envisagée pour les futurs mandataires sociaux, de composition du Conseil d'administration, de politique de ressources humaines et de culture d'entreprise. Il a également envisagé les différentes possibilités de mise en œuvre de plans d'intéressement à long terme et d'actionnariat salarié dans l'hypothèse de ce rapprochement.

Il a débattu des plans d'action à mettre en place suite à l'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités menée au printemps 2018. Il a en particulier confirmé sa participation active dans le choix des nouveaux administrateurs, à travers notamment la détermination de compétences qui enrichiraient encore les travaux du Conseil, et dans la formalisation du compte-rendu au Conseil des travaux du comité par son Président. Il a débattu de la politique de diversité au sein du Conseil d'administration et l'a proposée au Conseil pour validation.

Il s'est tenu informé des nouvelles dispositions légales applicables (notamment la loi du 5 septembre 2018 sur la liberté de choisir son avenir professionnel) et des évolutions envisagées du cadre légal actuel (projet de loi Pacte) dont les impacts possibles sur la gouvernance de la Société ont donné lieu à analyse.

Le comité a proposé au Conseil de valider la rémunération variable du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2017/18 et a fait des propositions au Conseil quant à la structure de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2018/19. Il a également été informé des plans de succession et des évolutions des rémunérations des membres du Comité exécutif qu'il a approuvées, sur la base d'analyses des pratiques du marché fournies par un prestataire externe spécialisé (Mercer). Il a également débattu des pratiques de la Société en matière de rémunération de ses administrateurs et a recommandé au Conseil une évolution de ces rémunérations en relation avec les pratiques en vigueur au sein des sociétés du SBF 120 et des autres marchés européens.

Il a analysé et débattu des résultats des votes lors de l'assemblée générale du 17 juillet 2018 et a contribué à faire évoluer certains éléments de la politique de rémunération du dirigeant mandataire social de manière à tenir compte des remarques adressées par les investisseurs et agences de conseils en vote (*proxy advisors*). Le comité a ainsi examiné les évolutions possibles concernant les principes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et les éléments de rémunération du Président-

Directeur Général, évolutions qui seront soumises à l'approbation du Conseil et de l'assemblée générale convoquée le 10 juillet 2019.

Après chaque réunion, le comité a rendu compte de ses travaux au Conseil.

Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable

Composition

Le Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable (« Comité EC&S ») est actuellement composé de trois membres : Mme Sylvie Kandé de Beaupuy, Présidente du comité, Mme Bi Yong Chungunco et M. Gérard Hauser.

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 2018/19

Le Comité EC&S s'est réuni à trois reprises au cours de l'exercice 2018/19 (comme au cours des deux exercices précédents). Le taux de présence a été de 100 % (comme pour les deux exercices précédents).

Le Comité EC&S a revu :

- les objectifs et les indicateurs de performance Éthique et Conformité du Groupe au cours de l'exercice 2018/19 ;
- l'état de la mise en œuvre du Programme d'Intégrité d'Alstom, incluant le Code d'éthique, les instructions Groupe, les efforts de formation et de sensibilisation et la mise en place des ressources de l'équipe de l'Éthique et de la Conformité ;
- les résultats du deuxième audit de la norme ISO 37001 Système de management anti-corruption.

Le comité a été tenu régulièrement informé de l'évolution des procédures et enquêtes passées et/ou en cours, notamment celle du *Serious Fraud Office* au Royaume-Uni.

Le Comité EC&S a également revu l'activité du Groupe en matière de développement durable, en particulier :

- l'évolution de la politique, des objectifs en particulier la stratégie Climat et Transition Énergétique et de la démarche de développement durable ;
- la conformité à la loi sur le Devoir de Vigilance ;
- le périmètre des activités et l'organisation mise en place en matière de développement durable ;
- l'approche mise en œuvre et les actions déployées en matière de sécurité pour les sous-traitants.

Il a été informé des évaluations faites par les agences de notations extra-financières.

Il a continué à suivre les performances du Groupe en matière d'environnement et de sécurité au travail auxquelles il a continué de 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 revu la cartographie des risques du Groupe quant aux éléments éthique, conformité, risques environnementaux, sociaux, et droits de l'homme, en a débattu et a transmis son avis au Conseil d'administration.

Il a également approuvé son rapport d'activité pour l'exercice 2017/18 ainsi que la section « Développement durable » du Document de Référence 2017/18 qui incluait le rapport du Conseil sur les données sociales et environnementales et décrivait les objectifs et les indicateurs du Groupe dans ce domaine.

Après chaque réunion, le comité a rendu compte de ses travaux au Conseil.

Évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et des comités et suites données

Depuis 2004, le Conseil procède annuellement à un examen et une évaluation de son organisation et de son fonctionnement, en conformité avec les dispositions de son règlement intérieur. Cette évaluation est mise en œuvre à partir d'un questionnaire préparé par le Comité de nominations et de rémunération et adressé à chaque administrateur. Par ailleurs, une évaluation formalisée est menée tous les trois ans par un expert indépendant sous l'impulsion du Comité de nominations et de rémunération, conformément aux recommandations du Code AFEF-MEDEF.

Le Conseil d'administration procède tous les ans à une évaluation de son fonctionnement et de celui de ses comités.

L'évaluation pour l'année 2018/2019 a été réalisée sur la base d'un questionnaire adressé à chaque administrateur et d'échanges avec l'Administrateur Référent Indépendant.

Les principaux résultats de cette évaluation ont été constatés par le Comité de nominations et de rémunération et le Conseil d'administration du 6 mai 2019 et sont les suivants :

- la diversité au sein du Conseil d'administration est globalement satisfaisante et doit être maintenue ;
- les administrateurs louent le bon fonctionnement du Conseil et des comités et confirment leur intérêt toujours constant pour les sujets de nature stratégique, l'interaction avec le top management et la vision des marchés financiers ;
- la dynamique des relations entre les comités eux-mêmes et avec la direction générale doit se poursuivre.

Sur la base de ces résultats, le Conseil d'administration du 6 mai 2019, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, a identifié les principaux domaines d'action suivants :

- renforcer les compétences industrielles au sein du Conseil ;
- consacrer des séances complètes du Conseil à la stratégie ;
- passer en revue régulièrement le top et le senior management et les plans de successions ;
- accorder une attention particulière à la perception de la Société par les marchés financiers.

RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

Lors de l'assemblée générale annuelle réunie le 17 juillet 2018, les actionnaires d'Alstom ont approuvé à près de 95,9 % la 11^e résolution portant sur les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2018/19 (vote « *ex ante* »). Ces principes et critères resteront en vigueur jusqu'à l'adoption par les actionnaires d'une nouvelle politique de rémunération, telle que celle, décrite ci-dessous, qui sera soumise à leur vote lors de l'assemblée générale annuelle 2019.

Cette nouvelle politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, décrite ci-dessous, a été établie en prenant en compte le fort taux de soutien des actionnaires aux résolutions relatives à la rémunération présentées lors de l'assemblée générale annuelle du 17 juillet 2018 et avec pour objectif d'intégrer les éléments mis en avant par ceux-ci lors du dialogue qu'ils ont entretenu avec la Société au cours de l'exercice 2018/19. En particulier, M. Henri Poupart-Lafarge, qui souhaite se conformer aux meilleures pratiques du marché et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, démissionnera, à l'issue de l'assemblée générale annuelle des actionnaires 2019 et avec effet à compter de la date de cette dernière, du contrat de travail qui le lie avec Alstom Executive Management SAS.

Cette partie du Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise a donc été rédigée, en application des articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce, dans la perspective du vote des actionnaires convoqués à l'assemblée générale annuelle 2019 portant sur :

- une résolution relative aux principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Cette nouvelle politique deviendrait applicable à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2019 et à compter de la date de cette dernière, sous réserve du soutien préalable des actionnaires (vote « *ex ante* ») ; et
- une résolution relative à la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2018/19 à M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général (vote « *ex post* »).

Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Les développements qui suivent constituent la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs établie en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce. Cette politique présente les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs d'Alstom à compter de l'exercice 2019/20. Comme indiqué ci-dessous, cette politique reste, sur de nombreux points, identique à la politique adoptée par les actionnaires (11^e résolution) lors de l'assemblée générale annuelle 2018. Les modifications proposées ne s'appliqueraient qu'à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2019 et

à compter de la date de cette dernière, sous réserve du vote favorable préalable des actionnaires lors de cette même assemblée. Au 31 mars 2019, M. Henri Poupart-Lafarge est le seul dirigeant mandataire social exécutif d'Alstom.

Principes généraux de la politique de rémunération

L'approbation de la nouvelle politique de rémunération par l'assemblée générale annuelle 2019 ne modifierait pas les principes suivants sur lesquels la politique de rémunération du Président-Directeur Général d'Alstom continuerait de reposer :

- **Équilibre** : 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 annuelle, d'une partie variable annuelle en numéraire et d'une attribution annuelle d'actions de performance dont l'acquisition définitive est entièrement conditionnée à la performance du Groupe sur au moins trois années. Le Conseil d'administration veille au maintien d'un équilibre entre ces trois composantes et d'une prépondérance des éléments variables, à court et à long terme, directement liés à la performance du dirigeant et du Groupe. Le Conseil d'administration tient compte de l'ensemble des éléments constitutifs de la rémunération du Président-Directeur Général dans l'appréciation globale des conditions financières de son mandat.
- **Cohérence, stratégie et performance** : Les conditions de performance et les objectifs afférents liés à la rémunération variable annuelle en numéraire sont fixés de façon qu'ils soient complètement alignés avec les objectifs à court terme de l'entreprise et du dirigeant. Les conditions de performance des actions de performance, ainsi que les objectifs qui leur sont attachés, sont définis de façon qu'ils soient complètement alignés avec la stratégie de l'entreprise sur le long terme. Par ailleurs, le Conseil veille à ce que le niveau et la structure de la rémunération restent cohérents avec ceux de l'ensemble des managers de la Société.
- **Transparence** : La Société rend public l'ensemble des éléments constituant la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif. Dans la mesure où ils ne sont pas considérés comme confidentiels à l'égard des concurrents de la Société (pour la plupart eux-mêmes non cotés et donc non soumis aux obligations de transparence liées à la cotation qu'assume la Société), les objectifs à atteindre et les résultats réalisés sont précisément communiqués.
- **Stabilité et exigence** : La politique de rémunération est stable dans le temps. Ses principes et critères sont revus chaque année par le Comité de nominations et de rémunération et par le Conseil d'administration qui s'appuie notamment sur des analyses leur permettant d'identifier les meilleures pratiques du marché. Ils ne sont éventuellement modifiés que pour en renforcer l'exigence ou les adapter à la stratégie de la Société. Les critères de performance utilisés par la Société correspondent ainsi aux objectifs de l'entreprise et sont exigeants et pérennes.

Ces analyses permettent de comparer le niveau et la structure de la rémunération du dirigeant mandataire social avec ceux d'un panel d'autres sociétés d'activité et de taille comparables du CAC 40 et du SBF 120 (niveau et progression de la rémunération, positionnement et poids respectifs de chacune des composantes de la rémunération) et des sociétés internationales opérant dans des métiers similaires. Ce panel inclut notamment des sociétés comme Arkema, Faurecia, Dassault Systèmes, Legrand, Nexans et Thales en France et BAE Systems, Leonardo, Rolls Royce ou ThyssenKrupp en Europe.

La politique de rémunération présentée au vote des actionnaires à l'assemblée générale annuelle 2019 s'inspire de l'analyse menée par le Comité de nominations et de rémunération et par le Conseil d'administration dans le cadre du projet de rapprochement avec les activités Mobilité de Siemens. La politique de rémunération qui avait alors été établie, et qui était soumise à la réalisation de ce rapprochement, avait été soutenue à plus de 96,7 % par les actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle 2018.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, propose donc aux actionnaires de faire évoluer la politique de rémunération actuelle (i) au regard du nouveau contexte résultant de la décision de la Commission européenne d'interdire le rapprochement entre les activités Mobilité de Siemens et la Société et (ii) compte tenu de l'engagement pris le Président-Directeur Général de démissionner, à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires annuelle 2019 et à compter de la date de cette dernière, du contrat de travail (actuellement suspendu) qui le lie à Alstom Executive Management SAS. À compter de cette date, le Président-Directeur Général exercera ses fonctions exécutives de manière exclusive dans le cadre de son mandat social. Il n'aura pas de contrat de travail, actif ou suspendu, qui le lierait à la Société, ni à aucune de ses filiales, ni à aucune société qui en soit actionnaire.

Rémunération au cours du mandat social

La rémunération annuelle du Président-Directeur Général se compose :

- d'une rémunération fixe ;
- d'une rémunération variable à court terme soumise à conditions de performance ; et
- d'une rémunération variable à long terme soumise à conditions de performance (actions de performance).

Rémunération fixe

La rémunération fixe du Président-Directeur Général est déterminée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, pour une durée minimum de deux ans, sauf évolution significative de son périmètre de responsabilité ou de modification substantielle des conditions macro-économiques. Le niveau de la rémunération annuelle fixe prend en compte le niveau et la difficulté des responsabilités, l'expérience dans la fonction, l'ancienneté préalable dans le Groupe et les pratiques relevées dans les groupes ou dans les entreprises d'activité et de taille comparables sur les marchés français et européen et qui constituent le panel de référence de la Société.

En application de ces dispositions et à titre d'illustration, la rémunération annuelle fixe s'élèverait pour le Président-Directeur Général à € 850 000 à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2019 et à compter de la date de cette dernière. Le Conseil souhaite, en effet, intégrer l'évolution des pratiques des marchés français et européen – la rémunération annuelle fixe du Président-Directeur Général n'ayant, elle, pas évolué depuis le 1^{er} février 2016 – de manière à conserver une rémunération attractive (et néanmoins inférieure à celle prévue pour le Directeur Général dans le cadre du projet de rapprochement avec les activités Mobilité de Siemens). La rémunération annuelle fixe du Président-Directeur Général est maintenue à € 750 000 jusqu'à l'assemblée générale annuelle 2019 et s'élèvera à € 850 000 à compter de cette dernière (sous réserve du vote favorable des actionnaires lors de cette même assemblée générale).

Rémunération variable à court terme

La part variable cible de la rémunération à court terme du Président-Directeur Général représente 100 % de sa rémunération brute annuelle fixe à objectifs strictement atteints ; elle est plafonnée, en cas de surperformance, à 170 % de sa rémunération brute annuelle fixe. Aucun plancher n'est fixé.

Elle est intégralement liée à la réalisation de conditions de performance prédéterminées chaque année par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nominations et de rémunération. Les taux de réalisation de ces conditions sont mesurés, chaque fois que cela est possible, sur la base d'indicateurs de performance retenus de façon plus globale au sein de la Société. Ce dernier point assure la pertinence de la nature des critères retenus et leur alignement avec la stratégie de la Société. Au moins l'une de ces conditions prend en considération les enjeux en matière sociale ou environnementale.

La grande majorité de ces conditions est quantifiable puisqu'elles reposent sur la performance globale du Groupe et sur la réalisation d'objectifs individuels, pour la plupart eux-mêmes quantifiables car liés à la mise en œuvre de plans d'actions spécifiques.

Tous les objectifs sont préétablis chaque année par le Conseil, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, en fonction des priorités stratégiques définies pour le Groupe et pour le dirigeant mandataire social.

Le taux de réalisation de ces conditions de performance est apprécié par le Conseil d'administration sur la base des résultats de l'exercice social.

La part variable cible établie à 100 % de la rémunération brute annuelle fixe est fondée à hauteur de 60 % sur des objectifs de performance globale du Groupe (quantifiables) et à hauteur de 40 % sur des objectifs individuels (qualitatifs et/ou quantifiables). En cas de surperformance, les critères de performance globale du Groupe et les critères individuels peuvent représenter jusqu'à, respectivement, 120 % et 50 % de la rémunération brute annuelle fixe (soit un plafond global de 170 %).

Les résultats atteints, le taux de réalisation de chaque critère et le montant de la part variable à court-terme correspondante sont déterminés par le Conseil d'administration au plus tard lors de la réunion au cours de laquelle sont arrêtés les comptes de l'exercice.

Conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement de cette rémunération variable est conditionné à son approbation par l'assemblée générale de la Société, dans les conditions prévues à l'article L. 225-100-II du Code de commerce.

La nouvelle politique de rémunération soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle 2019 ne modifierait pas cet élément qui figure dans la politique de rémunération actuelle.

Pour une description des critères de performance au titre de l'exercice 2019/20, se référer à la section ci-après « Principes de rémunération variable à court terme au bénéfice de M. Henri Poupard-Lafarge, Président-Directeur Général, au titre de l'exercice 2019/20 ».

Rémunération variable à long terme

Les caractéristiques de la politique d'attribution d'actions de performance appliquées au dirigeant mandataire social exécutif, qui contribue à aligner ses intérêts avec ceux des actionnaires, sont les suivantes :

Conditions de performance	L'intégralité des actions de performance est soumise à des conditions de performance, internes et/ou relatives. Le Conseil d'administration s'engage, en cas de changement majeur dans la stratégie ou la structure du Groupe, à adapter ces conditions de performance aux nouveaux enjeux mis en exergue pour les années à venir, tant dans leur nature que dans les niveaux de résultat à atteindre, tout en maintenant un haut degré d'exigence et la transparence sur ces changements.
Période d'acquisition et de performance	La réalisation des conditions de performance est constatée à l'issue de la clôture du troisième exercice fiscal suivant la date d'attribution. Le Conseil d'administration s'interdit la possibilité de constater la réalisation des conditions de performance ou de livrer les actions d'un plan donné préalablement à la clôture de ce troisième exercice fiscal.
Limites applicables à l'attribution	Le Conseil d'administration du 12 mars 2019 a réitéré les principes suivants pour les attributions en faveur des dirigeants mandataires sociaux exécutifs : <ul style="list-style-type: none"> • la valeur IFRS 2 (qui est retenue pour l'établissement des comptes consolidés du Groupe) de toute attribution annuelle est limitée à une année de rémunération brute fixe annuelle et de rémunération variable cible court terme, cette dernière correspondant à la rémunération obtenue lorsque les objectifs fixés sont strictement atteints ; ainsi, la rémunération en actions de performance est plafonnée à 100 % de la rémunération court terme cible (fixe et variable cible), soit 200 % de la rémunération court terme fixe ; • 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 de performance au sein du Groupe, ni 10 % de l'attribution globale au titre du plan considéré.
Obligation de conservation	Depuis 2007, le Conseil fixe pour chaque attribution le nombre d'actions que les mandataires sociaux sont tenus de conserver jusqu'à la fin de leurs fonctions. Le Président-Directeur Général est ainsi tenu de conserver au nominatif 50 % des actions de performance définitivement acquises pendant toute la durée de son mandat (tel que renouvelé, le cas échéant). Cette obligation de conservation cesse lorsqu'il atteint un objectif cible de détention d'actions au nominatif représentant en valeur trois années de sa dernière rémunération brute fixe annuelle. Pour les besoins du calcul du plafond de l'obligation de conservation, il est tenu compte : <ul style="list-style-type: none"> • de la rémunération brute fixe annuelle en vigueur à la date de la dernière acquisition définitive d'actions de performance ; et • des cours de Bourse respectifs de l'action lors de chaque acquisition définitive des actions de performance détenues au nominatif par le Président-Directeur Général. L'objectif cible de détention est rempli au 31 mars 2019 puisque M. Henri Poupart-Lafarge détenait à cette date un nombre d'actions au nominatif représentant en valeur plus de trois années de sa dernière rémunération brute fixe annuelle.
Prohibition des instruments de couverture	Le Président-Directeur Général prend l'engagement formel 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.
Périodes d'interdiction des ventes	Il est interdit de réaliser des opérations sur les instruments financiers de la Société durant les 30 jours calendaires précédant la publication des résultats annuels et semestriels de la Société (cette période étant réduite à 15 jours calendaires s'agissant des résultats trimestriels) et jusqu'au troisième jour de Bourse inclus suivant cette publication. Pendant les périodes autorisées, le Code de bonne conduite de la Société prescrit la consultation préalable du Déontologue en cas de doute sur la capacité de réaliser une opération.
Périodicité	Lorsqu'une attribution est effectuée, celle-ci l'est annuellement, à proximité de la date de clôture des comptes.

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 du marché.

Les caractéristiques générales des actions de performance attribuées au Président-Directeur Général sont identiques à celles de l'ensemble des autres attributions du même plan à destination des équipes de management de la Société.

La politique de la Société est de ne plus attribuer d'options de souscription.

Rémunération pluriannuelle

La politique de la Société ne prévoit pas de rémunération pluriannuelle.

La nouvelle politique de rémunération soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle 2019 ne modifierait pas cet élément qui figure dans la politique de rémunération actuelle.

Rémunération exceptionnelle

La politique de la Société ne prévoit pas de rémunération exceptionnelle.

La nouvelle politique de rémunération soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle 2019 ne modifierait pas cet élément qui figure dans la politique de rémunération actuelle.

Jetons de présence

Le dirigeant mandataire social exécutif ne peut percevoir aucun jeton de présence lié au mandat d'administrateur de la Société ou, le cas échéant, d'une société du Groupe.

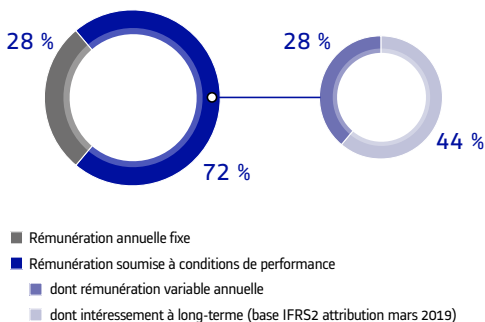
La nouvelle politique de rémunération soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle 2019 ne modifierait pas cet élément qui figure dans la politique de rémunération actuelle.

Avantages en nature

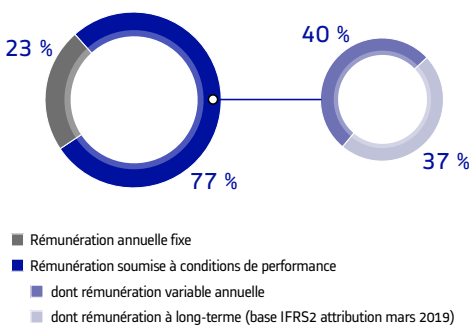
Les avantages en nature pouvant bénéficier au dirigeant mandataire social exécutif sont limités à une voiture de fonction, une couverture supplémentaire santé, un contrat d'assurance en cas de décès ou d'invalidité et un contrat d'assurance-chômage privée dont les coûts sont supportés pour partie par la Société et pour partie par le Président-Directeur Général.

Illustration de l'évaluation de la part variable de la rémunération du Président-Directeur Général

RÉMUNÉRATION CIBLE



RÉMUNÉRATION MAXIMUM



Rémunération à l'issue du mandat social

Engagement de non-concurrence

La politique de la Société est de prévoir un engagement de non-concurrence liant son dirigeant mandataire social.

Cet engagement de non-concurrence est limité à une période de deux années à compter de la date de fin du mandat du dirigeant mandataire social. Le Président-Directeur Général s'interdit ainsi, à l'issue de son mandat (pour quelque cause et à quelque époque que ce soit), de s'intéresser, participer, s'associer à quelque titre que ce soit ou s'engager, directement ou par personne morale interposée, en qualité de mandataire social, salarié, ou consultant au service, dans le monde entier, de toute société dont une activité significative (15 % du chiffre d'affaires ou au moins € 1 milliard) se rapporte à la production de biens d'équipement ou de systèmes liés à l'industrie ferroviaire ou de transport collectif terrestre. Sont exclus du périmètre de cet engagement de non-concurrence les opérateurs de transport eux-mêmes.

En contrepartie de cet engagement, le dirigeant mandataire social percevrait une indemnité brute totale correspondant à 1,5 fois la moyenne de sa rémunération brute annuelle, fixe et variable, hors actions de performance, perçue au cours des trois exercices précédant la date de fin de son mandat, cette indemnité étant versée mensuellement, en vingt-quatre fractions égales, pendant toute la durée d'application de l'engagement de non-concurrence.

Un tel engagement de non-concurrence, avec une contrepartie financière de même nature, qui était soumis à la condition suspensive de la réalisation du rapprochement avec les activités de Siemens Mobility, avait été approuvé par l'assemblée générale annuelle 2018. L'indemnité représentait un montant de 24 mois de la moyenne de la rémunération brute annuelle, fixe et variable, hors actions de performance, perçue au cours des trois exercices précédant la date de fin du mandat du dirigeant mandataire social.

Afin d'intégrer les remarques reçues par la Société lors du dialogue qu'elle a entretenu avec les investisseurs au cours de l'exercice 2018/19, la politique de la Société prévoit désormais que cette indemnité représente 18 mois de la moyenne de la rémunération brute annuelle, fixe et variable, hors actions de performance, perçue au cours des trois exercices précédant la date de fin du mandat du dirigeant mandataire social.

En cas de violation, à tout moment, de l'engagement de non-concurrence par le dirigeant mandataire social :

- la Société serait libérée de son engagement de versement de la contrepartie financière ; et
- le dirigeant mandataire social devrait rembourser à la Société l'intégralité des sommes déjà versées en application de l'engagement de non-concurrence.

La Société, agissant par le biais de son Conseil d'administration, se réserve la faculté, notamment en cas de faute caractérisée ou de difficulté financière majeure, de renoncer unilatéralement à cet engagement de non-concurrence à la date de cessation des fonctions du dirigeant mandataire social, auquel cas ce dernier serait libéré de tout engagement et aucune indemnité ne lui serait due à ce titre.

En tout état de cause, le présent engagement de non-concurrence n'est pas applicable dans le cas où le dirigeant mandataire social, ferait valoir ses droits à la retraite à l'issue de son mandat. Dans ce cas, aucune indemnité ne lui serait due.

Le Conseil d'administration considère que la possibilité d'imposer, sous certaines conditions, un engagement de non-concurrence aux dirigeants mandataires sociaux est favorable à la Société. Ceci est tout particulièrement le cas concernant M. Henri Poupart-Lafarge, compte tenu de sa connaissance, acquise pendant plus de 20 années, du secteur de la mobilité et des enjeux nouveaux liés à sa digitalisation. Le Conseil d'administration considère que cette expertise ne doit en aucun cas bénéficier aux concurrents de la Société. Cet engagement est donc destiné à protéger les intérêts du Groupe.

Indemnité de départ

La politique de la Société est de ne pas attribuer d'indemnité de départ au bénéficiaire du dirigeant mandataire social.

Ainsi, à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2019 et à compter de la date de cette dernière, M. Henri Poupart-Lafarge renoncera au contrat de travail qui le lie avec Alstom Executive Management SAS et ne bénéficiera, par conséquent, plus de l'indemnité de départ que celui-ci prévoyait. M. Henri Poupart-Lafarge renoncera également à toute indemnité de départ au titre de son mandat social et, par conséquent, ne bénéficiera plus d'aucune indemnité de départ d'aucune sorte.

Condition du maintien de la rémunération en actions de performance en période d'acquisition

En cas de départ du dirigeant mandataire social, le Conseil d'administration appréciera l'opportunité du maintien, en tout ou partie, du bénéfice des droits à l'acquisition d'actions attribuées sous conditions de performance, sous réserve des limites suivantes :

- le maintien est uniquement possible en cas de départ contraint, c'est-à-dire en cas de révocation et non de démission ;

- aucune acquisition définitive préalablement à la date d'acquisition prévue aux règlements des plans concernés n'est autorisée. Par conséquent, aucune livraison accélérée des actions de performance n'est possible ;
- les conditions de performance devront continuer à s'appliquer pendant toute la durée d'acquisition prévue ;
- le nombre d'actions définitivement acquises, une fois établi après mesure de la réalisation des conditions de performance, se verra appliquer une réduction correspondant à la part du temps passé au service de la Société par rapport à la durée de la période d'acquisition de chaque plan concerné (*i.e.* réduction *pro rata temporis*) ; et
- en tout état de cause, l'opportunité de l'acquisition définitive des actions de performance sera appréciée au regard de la situation de la Société à la date du départ et à la date d'acquisition initialement prévue, aucune action de performance ne pouvant être attribuée en cas de difficultés financières majeures de la Société.

Régimes de retraite supplémentaire

La politique de rémunération de la Société est de faire bénéficier son dirigeant mandataire social de deux régimes de retraite supplémentaire à cotisations définies : un régime collectif de type « Article 82 » et un régime collectif de type « Article 83 » du Code général des impôts et de ne plus faire bénéficier le dirigeant mandataire social exécutif de plans de retraite à prestations définies « Article 39 » du Code général des impôts.

Ces trois régimes bénéficient (pour les régimes « Article 82 » et « Article 83 ») ou bénéficiaient (pour le régime « Article 39 ») à d'autres cadres dirigeants du Groupe.

Le plan « Article 39 » à prestations définies a été fermé le 31 décembre 2016 et les droits afférents gelés. La politique de la Société est de faire bénéficier le dirigeant mandataire social exécutif d'un système équivalent, mais significativement moins onéreux pour elle qu'un plan de retraite à prestations définies, sous la forme d'une contribution annuelle dédiée à la retraite versée à un organisme-tiers au titre d'un régime dit « Article 82 ».

En outre, la mise en place du régime « Article 82 » a visé à la constitution d'une épargne retraite dont le montant, au moment du départ à la retraite du Président-Directeur Général, devrait lui permettre le versement d'une rente annuelle équivalente à celle qu'il aurait acquise dans le cadre du plan à prestations définies « Article 39 », amputée d'une décote liée à la suppression de la condition de présence et fonction de son âge et de son ancienneté dans le dispositif.

La politique de la Société est de faire également bénéficier le dirigeant mandataire social d'un plan de retraite à cotisations définies dit « Article 83 ».

À titre d'illustration, sur décision du Conseil d'administration réuni le 8 novembre 2016, M. Henri Poupart-Lafarge en qualité de Président-Directeur Général bénéficie donc en matière de retraite supplémentaire :

- du dispositif de retraite supplémentaire à cotisations définies (« Article 83 ») selon les modalités suivantes :
 - 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 ;
- du dispositif de retraite supplémentaire à cotisations définies (« Article 82 »). Le calcul de cette contribution annuelle est basé sur la rémunération annuelle totale (rémunérations fixe et variable due en numéraire) selon les modalités suivantes :
 - 10 % de la part de la rémunération fixe brute comprise entre huit et douze plafonds annuels de la Sécurité Sociale et 20 % de la part de sa rémunération fixe supérieure à douze plafonds annuels de la Sécurité Sociale,

- 20 % de sa rémunération annuelle variable telle qu'arrêtée par le Conseil d'administration,
- la rémunération de référence (fixe et variable due en numéraire) pour le calcul de la contribution ne peut, en tout état de cause, être supérieure à € 2 000 000,
- aucune contribution n'est versée si le calcul de la rémunération variable est égal à zéro.

Le Président-Directeur Général s'est engagé, une fois satisfaites les obligations fiscales et sociales afférentes à ces contributions, à conserver les sommes versées sur le véhicule d'épargne-retraite dédié, au minimum pour la durée de son mandat ;

- du régime de retraite à prestations définies (« Article 39 »), dont la fermeture et le gel des droits cumulés (soit une rente annuelle viagère de € 176 000) ont été décidés à compter du 31 décembre 2016 comme l'avait précédemment autorisé le Conseil d'administration du 8 novembre 2016 et approuvé l'assemblée générale des actionnaires du 4 juillet 2017 conformément à la procédure applicable aux conventions réglementées. Aucun droit nouveau n'a été ni ne peut être acquis au titre de ce plan depuis cette date.

Le Conseil d'administration du 6 mai 2019, sur présentation du Comité de nominations et de rémunération, a pris acte des conditions de la liquidation définitive du régime « Article 39 » à la date de démission de M. Henri Poupart-Lafarge de son contrat de travail avec Alstom Executive Management SAS en prenant en considération que :

- M. Henri Poupart-Lafarge ne sera plus lié à la société Alstom Executive Management SAS par un contrat de travail à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2019 et à compter de la date de cette dernière ;
- la compensation de la perte des droits acquis sur la période du 1^{er} janvier 2004 au 31 décembre 2016 sera mise en œuvre par le versement d'une soulte sur le régime à cotisations définies « Article 82 », payée par tiers annuellement sur trois ans à compter du premier anniversaire de la date de démission de son contrat de travail et soumise à une condition de présence au sein de la Société à chaque échéance de paiement. Le montant de cette soulte affiche une décote individualisée par rapport au passif comptabilisé, établie sur la base de la proposition d'actuaire externes prenant en compte plusieurs critères et hypothèses :
 - règlement du régime de retraite initial « Article 39 »,
 - âge et turnover potentiel des bénéficiaires,
 - tables de mortalité, et
 - transposition à venir en droit français de la directive européenne sur la portabilité des droits à pension avec la cristallisation possible des droits acquis dans de tels régimes ;
- le montant de cette soulte, valorisée par les actuaires-conseil de la Société, s'élève à la somme de € 3 375 000 bruts et sera soumis à charges et impôts conformément à la législation en vigueur au moment des différents versements. Elle enregistre une décote d'environ 20 % par rapport à la valeur des engagements (hors taxes) au 31 mars 2019 pour tenir compte de l'impact de la transformation de droits soumis à condition de présence en un capital-retraite définitivement acquis, soit une économie de plus de € 1 million pour la Société ;
- la liquidation définitive de ce régime « Article 39 » s'appliquera à l'ensemble de ses bénéficiaires ;
- l'engagement par M. Henri Poupart-Lafarge, après paiement des obligations sociales et fiscales afférentes, sera de conserver l'ensemble des montants versés sur ce plan de retraite au moins jusqu'à l'expiration de son mandat social.

Le paiement du solde relatif à M. Henri Poupart-Lafarge sera effectué par tiers en trois annuités, sous condition de présence. À cette occasion, la dette de la Société sera réduite d'environ € 5,4 millions. L'évaluation de la décote et le calcul de la soulte ont été proposés par Willis Towers Watson, actuaires-conseil du Groupe.

Rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018/19 à M. Henri Poupert-Lafarge, Président-Directeur Général

Les éléments de rémunération versés ou attribués au Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2018/19 sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale annuelle 2019 dans le cadre d'une résolution spécifique, conformément à l'Article L. 225-100-II du Code de commerce.

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2018/19, la rémunération fixe totale de M. Henri Poupert-Lafarge s'est élevée à € 750 000. Elle est inchangée par rapport à l'exercice précédent.

Rémunération variable

Lors de sa réunion du 15 mai 2018, le Conseil d'administration a décidé que la nature et le poids des conditions de performance retenues resteraient similaires à ceux de l'exercice précédent.

Lors de sa réunion du 6 mai 2019 et sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration a constaté que :

- pour les objectifs liés à la performance globale de l'entreprise, tous quantifiables et basés sur six critères de performance mesurés sur l'année pleine :
 - le cash flow libre,
 - le résultat d'exploitation ajusté,
 - la marge brute sur commandes reçues,
 - le taux de fréquence des accidents du travail,
 - le taux de participation des managers à une formation Éthique et Conformité, et
 - le résultat de l'enquête de responsabilité sociale « Dow Jones Sustainability Index »,
- il convenait d'en apprécier la réalisation à hauteur de 101,1 % pour une cible à 60 % et un plafond à 120 %.

TABEAU DU NIVEAU DE RÉALISATION CONCERNANT LES OBJECTIFS DE PERFORMANCE GLOBALE

	Cible	Plafond	Niveau de performance pour l'exercice	Taux de réalisation pour l'exercice
OBJECTIFS GLOBAUX	60 %	120 %		
Cash flow libre	20 %	40 %	€ 153 millions	30,3 %
Résultat d'exploitation ajusté	20 %	40 %	€ 570 millions	35,8 %
Marge sur commandes reçues	10 %	20 %	Confidentielle ⁽¹⁾	20 %
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	5 %	10 %	1,1 accident avec arrêt par million d'heures travaillées ⁽²⁾	5 %
Taux de participation du management à la formation Éthique et Conformité	2,5 %	5 %	97 % des managers éligibles ont suivi la formation « Alert Procedure » ⁽³⁾	5 %
Performance dans l'indice « Dow Jones Sustainability Index »	2,5 %	5 %	95 ^e percentile ⁽⁴⁾	5 %
PERFORMANCE ANNUELLE GLOBALE 2018/19				101,1 %

- (1) Le Conseil d'administration considère que la marge sur commandes reçues est un indicateur extrêmement pertinent de la conduite des affaires par les dirigeants de l'entreprise puisqu'elle reflète la volonté stratégique de focaliser l'activité sur les projets offrant les meilleures perspectives de rentabilité. Néanmoins, Alstom étant le seul « pure player » parmi ses concurrents directs (activité uniquement focalisée sur l'industrie ferroviaire), le Conseil d'administration a considéré qu'il était contraire aux intérêts de l'entreprise d'indiquer publiquement les objectifs et la performance de la Société en la matière afin de ne pas livrer d'information stratégique aux entreprises concurrentes.
- (2) En ce qui concerne l'indicateur lié à la sécurité, l'évolution du taux d'accidents du travail avec arrêt a dépassé numériquement les objectifs fixés par le Conseil (1,4 accident avec arrêt par million d'heures travaillées), mais le Conseil, sur proposition conjointe du Comité de nominations et de rémunération et du Comité exécutif, a décidé que les accidents mortels survenus en Afrique du Sud et en Algérie au cours de l'année 2018 ne permettaient pas de considérer que l'objectif de la Société en matière de sécurité au travail était dépassé. De ce fait, le taux d'atteinte de cet objectif au titre de la rémunération variable est plafonné à 100 % pour l'ensemble des salariés éligibles au bonus annuel.
- (3) L'objectif de la Société était qu'au moins 90 % des managers éligibles au bonus annuel (plus de 10 000 personnes) aient suivi la formation. Le niveau maximum est considéré comme atteint à partir de 95 % de la population éligible.
- (4) L'objectif de la Société est de demeurer au sein de l'indice DJSI, c'est-à-dire de faire partie des 15 % d'entreprises du Groupe comparable ayant obtenu les meilleures performances. Le niveau de performance maximum est atteint si la Société fait partie des 5 % d'entreprises du Groupe comparable ayant obtenu les meilleures performances, ce qui a été le cas pour la deuxième année consécutive en 2018 (95^e percentile).

- pour les objectifs liés à des plans d'action spécifiques, basés sur cinq critères de performance mesurables à chaque fois que possible, il convenait d'en apprécier la réalisation à hauteur de 35 % pour une cible à 40 % et un plafond à 50 %.

TABLEAU DU NIVEAU DE PERFORMANCE CONCERNANT LES OBJECTIFS INDIVIDUELS

	Commentaire	Cible	Taux de réalisation pour l'exercice
OBJECTIFS INDIVIDUELS			
		40 %	
Préparation de la transaction avec Siemens Mobilité	<p>L'objectif qui avait été fixé par le Conseil d'administration était une sécurisation de la transaction avec Siemens au plus tard le 31 mars 2019, avec un niveau de remèdes réduit au minimum tout en assurant une communication positive, à la fois en France et en Allemagne.</p> <p>Le Conseil d'administration a considéré que l'objectif ne pouvait être considéré comme totalement atteint puisque la Commission européenne, dans sa décision du 6 février 2019, a prohibé la transaction telle que les Conseils d'administration des deux groupes l'avaient construite. Le Conseil a néanmoins considéré que l'ensemble des efforts menés par le Président-Directeur Général et les équipes d'Alstom avaient abouti à la meilleure proposition possible du point de vue de la Société, que les remèdes supplémentaires demandés par la Commission européenne auraient abouti à une transaction dénuée de tout intérêt stratégique et que la communication importante autour de cette décision n'avait pas porté préjudice à l'image de la Société sur les marchés, comme l'évolution de son cours de Bourse l'a prouvé. En conséquence, le Conseil a établi que cet objectif devait être considéré comme atteint à hauteur de 50 %.</p>	12 %	6 %
Préparation de la nouvelle organisation	<p>L'objectif qui avait été fixé par le Conseil d'administration était de construire le nouveau modèle d'organisation de la Société, de préparer les nominations des futures équipes dirigeantes et de préparer l'intégration culturelle entre les équipes issues des deux entités d'origine.</p> <p>Le Conseil a considéré que les travaux menés autour de l'organisation de la nouvelle entreprise avaient abouti à un modèle organisationnel cohérent et efficace, modèle qui servira de base à celui d'Alstom dans sa configuration actuelle, en l'absence de réalisation de la transaction. Par ailleurs, les travaux d'évaluation individuelle des candidats aux positions de direction ont été menés avec l'aide d'un prestataire extérieur et ont permis d'affiner la composition des équipes de direction, y compris dans le cadre de l'organisation actuelle d'Alstom. Enfin, les groupes de travail centrés autour de la création d'une nouvelle culture d'entreprise ont été fortement encouragés et soutenus par le Président-Directeur Général et les résultats de leurs travaux contribuent directement à la construction du positionnement stratégique envisagé pour la période 2020 à 2025.</p> <p>En conséquence, le Conseil a établi que l'objectif devait être considéré comme atteint.</p>	6 %	6 %
Stratégie	<p>L'objectif qui avait été fixé par le Conseil d'administration était la construction de la nouvelle vision stratégique et la définition des synergies à mettre en œuvre dans le cadre de la transaction.</p> <p>La définition des nouvelles orientations stratégiques a été menée par les équipes de la Société sous l'impulsion et la coordination directes du Président-Directeur Général. Elles seront présentées au marché et aux actionnaires au cours du premier trimestre de l'exercice fiscal 2019/20. Ces orientations s'appuient sur les éléments clairement identifiés dans le cadre des travaux de préparation de la stratégie de l'ensemble combiné et comportent notamment un volet d'optimisation des modes de fonctionnement de l'entreprise qui aurait été utilisé dans le cadre de la création de la nouvelle entreprise. Ils serviront de base aux évolutions de la structure de coût de la Société dans son cadre traditionnel à horizon 2025.</p> <p>De ce fait, le Conseil a considéré que ces travaux ont été menés avec succès et que l'objectif devait être considéré comme atteint.</p>	6 %	6 %
Performance commerciale	<p>La prise de commande record de l'exercice 2018/19 à près de € 12 milliards a amené le Conseil d'administration à considérer que l'objectif qui avait été fixé était largement dépassé, grâce notamment à la sécurisation des deux grands projets en France, Métro du Grand Paris et TGV du futur, ou la confirmation du projet REM à Montréal. Les premières commandes de iLint, le train à hydrogène fabriqué en Allemagne, et celle du Bus électrique Apts ont aussi été enregistrées au cours de l'exercice 2018/19. Les commandes de l'activité Service ont également montré une croissance record, notamment grâce au métro de Riyad. L'activité de Signalisation (« Alstom Digital Mobility ») a, elle aussi, affiché une réelle solidité avec plus de € 1,4 milliard de prise de commande.</p> <p>En conséquence, le Conseil a considéré que cet objectif avait dépassé les attentes et devait être évalué au niveau maximum possible, comme préalablement établi, à 125 %.</p>	8 %	10 %

Commentaire	Cible	Taux de réalisation pour l'exercice
Performance opérationnelle et financière	8 %	7 %
<p>Les objectifs de performance opérationnelle et financière attribués par le Conseil au Président-Directeur Général ont été établis sur la base de neuf indicateurs de performance opérationnelle, de la stabilisation du <i>Working Capital</i>, de l'amélioration de la marge brute et de la part des coûts fixes ainsi que d'une appréciation qualitative de l'avancement des projets les plus importants, en matériel roulant (eLoco en Inde), systèmes (métro de Riyad et de Dubai) et signalisation (Lille).</p> <p>Les indicateurs de performance opérationnelle ont été globalement performants, malgré quelques détériorations limitées en matière de « <i>On Time Delivery</i> » de certains projets (planning de livraison de PRASA en Afrique du Sud ; homologation des locomotives en Inde). La marge brute ajustée a néanmoins continué de s'améliorer, de même que les coûts de structure et le <i>Working Capital</i>.</p> <p>En conséquence, le Conseil a considéré que cet objectif avait été partiellement atteint.</p>		

PERFORMANCE ANNUELLE GLOBALE 2018/19 35 %

Le Conseil a donc établi, lors de sa réunion du 6 mai 2019, que la rémunération variable de M. Henri Poupart-Lafarge, pour l'exercice 2018/19, était égale à € 1 020 975, correspondant à une atteinte à 136,1 % des objectifs.

La rémunération annuelle, fixe et variable, de M. Henri Poupart-Lafarge a évolué comme suit ces trois dernières années :

	Due au titre de l'exercice 2016/17 (en €)	Due au titre de l'exercice 2017/18 (en €)	Due au titre de l'exercice 2018/19 (en €)
Rémunération brute fixe annuelle	750 000	750 000	750 000
Rémunération brute variable annuelle (*) (% / fixe)	1 077 750, volontairement limitée à 900 000 (120 %)	1 072 500 (143 %)	1 020 975 (136,1 %)
TOTAL	1 650 000	1 822 500	1 770 975

(*) La rémunération variable de M. Henri Poupart-Lafarge est versée au cours de l'année fiscale suivant celle à laquelle elle se réfère. Ce versement est soumis à l'approbation préalable des actionnaires de la Société.

Attribution d'actions de performance

Le Conseil d'administration, agissant dans le cadre de l'autorisation consentie par l'assemblée générale des actionnaires du 17 juillet 2018, après avoir pris connaissance des recommandations du Comité de nominations et de rémunération, a décidé l'attribution le 12 mars 2019 d'un plan de rémunération variable sur le long terme (« PSP 2019 »), bénéficiant à 820 personnes dont le Président-Directeur Général d'Alstom.

L'attribution consentie au Président-Directeur Général porte sur un nombre cible de 35 000 actions, qui peut varier, en fonction du niveau d'atteinte des conditions de performance, de 0 à 52 500 (en cas de surperformance). La valorisation IFRS 2 et le calcul du plafond d'actions de performance attribuées ont été établis sur la base du nombre maximum d'actions pouvant être définitivement acquises à l'issue de la période de performance. Cette attribution maximum, sur la base du plafond d'actions attribuées, représente 0,02 % du capital.

Ce plan conditionne l'acquisition définitive de la totalité des actions (1 080 150 actions, soit 0,48 % du capital) à la réalisation de trois conditions de performance :

- deux conditions de performance internes, fondées sur :
 - le degré d'atteinte de l'objectif de marge d'exploitation ajustée du groupe Alstom fixé par le Conseil d'administration et apprécié à l'échéance de l'exercice 2021/22. Cet indicateur représente 40 % du total des conditions de performance, et

- le degré d'atteinte de l'objectif de taux de conversion du résultat net en cash flow libre fixé dans le budget, également établi par le Conseil d'administration et apprécié à l'échéance de l'exercice 2021/22. Cet indicateur représente 20 % du total des conditions de performance ; et

- une condition de performance relative, fondée sur l'évolution de la performance de l'action de la Société calculée par rapport à celle de l'indice STOXX® Europe TMI Industrial Engineering et appréciée sur une période de trois années s'achevant à la date de clôture de l'exercice 2021/22. Cet indicateur représente 40 % du total des conditions de performance.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, a considéré que, la génération de cash flow correspondant à une priorité de la Société et représentant un facteur important de développement de la Société à long terme, l'introduction d'un critère de performance fondé sur le taux de conversion du résultat net en cash flow libre permettait de renforcer l'alignement de la rémunération des bénéficiaires du plan, et en particulier des dirigeants de la Société, avec la performance de la Société à horizon 2021/22.

En application de ces conditions, le nombre d'actions de performance définitivement acquises sera déterminé comme suit (conditions internes établies sur la base des normes comptables en vigueur au moment de l'attribution) :

À la publication des résultats 2021/22	Niveau minimum requis	Performance à la cible	Niveau maximum considéré
Marge d'exploitation ajustée 2021/22 (poids : 40 %) ⁽¹⁾	≤ 7,0 %	= 7,9 %	≥ 8,5 %
	Aucune action	14 000 actions	21 000 actions
Taux de conversion du résultat net en cash flow libre 2021/22 (poids : 20 %) ⁽²⁾	< Budget - 13,5 bp	= Budget	≥ Budget + 15 bp
	Aucune action	7 000 actions	10 500 actions
TSR à la publication des résultats 2021/22 vs TSR Indice (poids : 40 %) ⁽³⁾	< 96 % de l'indice	Niveau de l'indice	≥ 120 % de l'indice
	Aucune action	14 000 actions	21 000 actions

(1) Entre chaque borne des conditions de performance, le nombre d'actions définitivement acquises sera calculé par interpolation linéaire.

(2) Entre le niveau minimum et le niveau-cible, le nombre d'actions définitivement acquises sera calculé par paliers successifs. Ainsi, la condition de performance sera considérée comme atteinte à hauteur de 10 % pour une performance à hauteur du budget - 13,5 points, de 20 % pour une performance à hauteur du budget - 12 points et ainsi de suite jusqu'à 90 % pour une performance à hauteur du budget - 1,5 point. Au-delà de la performance à la cible, le niveau d'atteinte est calculé par interpolation linéaire, jusqu'à un niveau d'atteinte de 150 % pour un dépassement du budget d'au moins 15 points.

(3) Entre le niveau minimum et le niveau-cible, le nombre d'actions définitivement acquises sera calculé par paliers successifs. Ainsi, la condition de performance sera considérée comme atteinte à hauteur de 20 % pour une performance à hauteur de 96 % de l'indice, de 40 % pour une performance à hauteur de 97 % de l'indice et ainsi de suite jusqu'à 80 % pour une performance à hauteur de 99 % de l'indice. Au-delà de la performance à la cible, le niveau d'atteinte est calculé par interpolation linéaire avec un niveau maximum atteint pour une performance à hauteur de 120 % de l'indice.

En ligne avec la politique de rémunération applicable au dirigeant mandataire social, la valeur IFRS 2 de l'attribution, soit € 1 331 153, est inférieure à une année de rémunération fixe et variable cible du bénéficiaire (rémunération obtenue lorsque les réalisations sont strictement en ligne avec les objectifs fixés, soit € 1 500 000 à la date de l'attribution). L'augmentation de la valorisation de cette attribution par rapport à la valorisation du plan attribué au cours de l'exercice 2017/18 est principalement due à la croissance importante de la valeur de l'action au cours de la période et au poids inférieur de la condition de performance externe dans le calcul actuariel. Le Conseil d'administration a décidé d'aligner la valeur de cette attribution sur la pratique du marché (qui se situe autour de € 1,4 million annuels dans les groupes ou dans les entreprises (situés sur les marchés français et européen) d'activité et de taille comparables à celles de la Société et qui constituent le panel de référence de la Société) en augmentant le nombre d'actions attribuées.

Enfin, le Conseil d'administration a confirmé l'engagement, en cas de changement majeur dans la stratégie ou la structure du Groupe, d'adapter ces conditions de performance aux nouveaux enjeux mis en exergue pour les années à venir, tant dans leur nature que dans les niveaux de résultat à atteindre, tout en maintenant un haut degré d'exigence. Il a également décidé, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, et après analyse détaillée, de ne pas modifier les objectifs de performance interne des plans précédents suite à la mise en place de la nouvelle normalisation comptable (IFRS 15).

Le Président-Directeur Général a pris l'engagement de ne pas recourir à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des actions de performance pendant toute la durée de son mandat.

RÉCAPITULATIF DE L'ÉVOLUTION DES PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE EN PÉRIODE D'ACQUISITION

Le tableau ci-dessous présente le niveau d'atteinte de chacune des conditions de performance des plans d'actions de performance en cours d'acquisition (PSP 2016, PSP 2017, PSP 2018 et PSP 2019) et le nombre d'actions de performance confirmées pour M. Henri Poupart-Lafarge (toutes indisponibles jusqu'à l'échéance complète du plan concerné) :

Plan	Allocation initiale	Conditions de performance	FY1		FY2		FY3		Nombre total d'actions confirmées				
			Poids	Performance (en %)	Actions confirmées	Poids	Performance (en %)	Actions confirmées		Poids	Performance (en %)	Actions confirmées	
PSP 2016 (livraison le 15 mai 2019)	36 000	Exercice		2016/17		2017/18		2018/19		10 800			
		TSR	30 %		N/A		N/A	30 %	100 %		10 800		
		aEBIT Margin	40 %	10 %	67 %	2 400	15 %	84 %	4 512		15 %	100 %	5 400
		Free Cash Flow	30 %	10 %	81 %	2 904	10 %	71 %	2 568		10 %	75 %	2 712
		Total			5 304		7 080		18 912	31 296			
PSP 2017	45 000	Exercice		2017/18		2018/19		2019/20		10 500			
		TSR	30 %		N/A		N/A	30 %	TBD		-		
		aEBIT Margin	40 %	10 %	83 %	3 750	15 %	100 %	6 750		15 %	TBD	-
		Free Cash Flow	30 %	10 %	88 %	3 960	10 %	92 %	4 140		10 %	TBD	-
		Total			7 710		10 890		-	18 600			
PSP 2018	45 000	Exercice		2018/19		2019/20		2020/21		-			
		TSR	50 %		N/A		N/A	50 %	TBD		-		
		aEBIT Margin	50 %		N/A		N/A	50 %	TBD		-		
		Total			-		-		-	-			
PSP 2019	52 500	Exercice		2019/20		2020/21		2021/22		-			
		TSR	40 %		N/A		N/A	40 %	TBD		-		
		aEBIT Margin	40 %		N/A		N/A	40 %	TBD		-		
		Cash conversion ratio	20 %		N/A		N/A	20 %	TBD		-		
		Total			-		-		-	-			

Rémunération pluriannuelle

Non applicable.

Rémunération exceptionnelle

Non applicable.

Jetons de présence

Non applicable.

Avantages de toute nature

Le Président-Directeur Général bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature d'environ € 4 749 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 et pour partie par le Président-Directeur Général.

Régime de retraite supplémentaire

Le Président-Directeur Général bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire basé sur trois éléments distincts qui n'ont pas été modifiés au cours de l'exercice 2018/19 :

- Un régime à cotisations définies de type Article 83 du Code général des impôts.
 - Les sommes versées dans le cadre du régime à cotisations définies pour l'exercice 2018/19 s'élèvent à € 25 555, montant pris en charge à hauteur de € 24 277 par la Société.

- Un régime à cotisations définies du type Article 82 du Code général des impôts.

- Les sommes versées en novembre 2018 dans le cadre de ce régime à cotisations définies pour l'exercice 2017/18 s'élèvent à € 285 792 bruts et correspondent à la période d'acquisition courant du 1^{er} avril 2017 au 31 mars 2018. La provision de € 221 292 passée en 2017/18 a été reprise.
- Au titre de l'exercice 2018/19, une provision pour charges a été passée sur la base d'une rémunération variable à la cible pour un montant brut de € 220 140 mais aucun versement n'a été effectué avant l'approbation par l'assemblée générale annuelle 2019 de la rémunération variable du Président-Directeur Général au titre du même exercice.

Au 31 mars 2019, le montant estimatif de la rente annuelle au titre des deux régimes à cotisations définies sur la base des cotisations effectivement versées depuis que M. Henri Poupart-Lafarge a été nommé Président-Directeur Général s'élève à la somme d'environ € 17 000 (hors versements individuels volontaires potentiellement effectués par M. Henri Poupart-Lafarge et dont la Société n'a pas à avoir connaissance).

- Un régime à prestation définie du type Article 39 du Code général des impôts dont les droits ont été figés depuis le 31 décembre 2016
 - Les droits cumulés sur la période du 1^{er} janvier 2004 au 31 décembre 2016, date de leur gel, représentaient, au 31 mars 2019, une rente annuelle de € 176 000 (en euros constants) soumise à condition de présence au moment où le Président-Directeur Général fera valoir ses droits à retraite. Aucun droit n'a été acquis au cours de l'exercice.
 - Au titre de ce régime à prestations définies, le montant des engagements figurant au bilan de la Société et qui permettraient le versement de la rente précédemment citée s'élève au 31 mars 2019 à € 5 412 000, incluant un montant de € 1 047 483 au titre des taxes applicables aux régimes supplémentaires de retraite selon la réglementation en vigueur. L'évolution, constatée par les actuaires-conseil de la Société, de la valeur de ces engagements depuis la fin de l'exercice 2017/18 est due à l'actualisation des hypothèses actuarielles.
 - Aucun droit nouveau ne peut être ni n'a été acquis au titre de ce plan.

Indemnités ou avantages postérieurs au mandat

Aucune rémunération due au titre de l'exercice 2018/19.

Principes de rémunération variable à court terme au bénéfice de M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général, au titre de l'exercice 2019/20

Lors de sa réunion du 6 mai 2019, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration a confirmé que le schéma de rémunération variable de M. Henri Poupart-Lafarge pour l'exercice 2019/20 serait identique à celui décidé par le Conseil d'administration du 15 mai 2018 pour l'exercice 2018/19. Les objectifs liés à la performance globale de la Société représenteront une part de 60 % de la rémunération variable cible, et seront basés sur les mêmes critères économiques de résultat d'exploitation ajusté, de cash flow libre et de marge brute sur commandes reçues, d'une part, et de responsabilité sociale (éthique et conformité, sécurité, résultat de l'enquête *Dow Jones Sustainability Index*), d'autre part. Les indicateurs de performance financière représenteront 83 % des objectifs liés à la performance globale, soit 50 points sur 60. Les objectifs liés à des plans d'actions spécifiques seront basés sur des critères établis par le Conseil d'administration, qualitatifs ou quantifiables chaque fois que cela est possible, tous liés à la mise en œuvre de la stratégie, aux équipes et à l'organisation ainsi qu'aux performances commerciale, financière et opérationnelle. Pour des raisons de confidentialité, le détail des objectifs à atteindre ne peut être précisé ici.

RÉMUNÉRATIONS DES AUTRES MANDATAIRES SOCIAUX

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.

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 2018/19 s'est élevé à € 774 916,67 (€ 860 750 au titre de l'exercice précédent). Le montant dû au titre de l'exercice 2018/19, € 959 062,50 (€ 849 667 au titre de l'exercice précédent), représente environ 73 % (65 % pour l'exercice précédent) de l'enveloppe autorisée et la partie variable représente environ 63 % (52,5 % pour l'exercice précédent) du montant total correspondant. Parties fixe et variable ont été mises en paiement pour moitié au cours de l'exercice 2018/19 et pour le solde au cours de l'exercice 2019/20.

TABLEAUX RELATIFS AUX RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ISSUS DES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF ET DE LA POSITION-RECOMMANDATION DE L'AMF RELATIVE À L'INFORMATION À DONNER DANS LES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

TABLEAU 1 – TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AU 31 MARS 2019

Henri Poupart-Lafarge Président-Directeur Général (à compter du 1 ^{er} février 2016)	Exercice 2017/18 (en €)	Exercice 2018/19 (en €)
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 826 935	1 775 724
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (*)	1 043 906	1 331 153
TOTAL	2 870 841	3 106 877

(*) 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.

TABLEAU 2 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AU 31 MARS 2019

Henri Poupart-Lafarge Président-Directeur Général	Exercice 2017/18		Exercice 2018/19	
	Montants dus au titre de l'exercice (en €)	Montants versés au cours de l'exercice (en €)	Montants dus au titre de l'exercice (en €)	Montants versés au cours de l'exercice (en €)
Rémunération brute fixe	750 000	750 000	750 000	750 000
Rémunération brute variable (1)	1 072 500	900 000	1 020 975	1 072 500
Rémunération brute exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature (2)	4 435	4 435	4 749	4 749
TOTAL	1 826 935	1 654 435	1 775 724	1 827 249
Retraites supplémentaires (« Article 82 » et « Article 83 ») NB : mise en place progressive du régime Article 82 sur la période	310 979	96 961	245 695 (provisionnés)	311 347

(1) La rémunération variable au titre d'un exercice ne peut être versée au cours de l'exercice suivant que sous condition de l'approbation préalable des actionnaires convoqués en assemblée générale annuelle. Les critères en application desquels la rémunération variable a été calculée et les modalités de fixation du montant sont décrits ci-dessus page 180.

(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 2019

Montants bruts ⁽¹⁾	Exercice 2017/18		Exercice 2018/19	
	Montants dus au titre de l'exercice (en €)	Montants versés au cours de l'exercice (en €)	Montants dus au titre de l'exercice (en €)	Montants versés au cours de l'exercice (en €)
Mandataires sociaux non dirigeants				
Candace K. Beinecke	70 500	70 500	67 781	64 500
Olivier Bourges ⁽²⁾	31 250	47 417	-	0
Olivier Bouygues	49 250	58 250	67 781	55 500
Bi Yong Chungunco	64 500	64 500	75 750	58 250
Pascal Colombani ⁽³⁾	-	36 167	-	-
Françoise Colpron ⁽⁴⁾	43 000	18 750	67 781	55 500
Yann Delabrière ⁽⁵⁾	100 000	48 000	124 615	111 000
Clotilde Delbos ⁽⁶⁾	-	-	35 344	6 250
Gérard Hauser	87 500	100 250	92 417	73 250
Sylvie Kandé de Beaupuy ⁽⁷⁾	74 500	55 417	86 781	74 500
Klaus Mangold	59 417	59 417	70 281	46 917
Géraldine Picaud ⁽⁸⁾	85 500	83 000	25 500	66 250
Baudouin Prot ⁽⁹⁾	-	-	51 781	6 250
Sylvie Rucar ⁽¹⁰⁾	85 500	82 500	108 250	86 250
Alan Thomson ⁽¹¹⁾	-	13 583	-	-
Bouygues ⁽¹²⁾	67 500	67 500	85 000	70 500
État ⁽¹³⁾	31 250	55 500	-	0
TOTAL	849 667	860 750	959 062	774 917

(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) Administrateur ayant démissionné le 9 janvier 2018.

(3) Administrateur ayant démissionné le 17 mars 2017.

(4) Administratrice ayant été nommé le 4 juillet 2017.

(5) Administrateur ayant été coopté le 17 mars 2017 suite au départ de M. Pascal Colombani.

(6) Administratrice ayant été nommé le 17 juillet 2018.

(7) Administratrice ayant été coopté le 30 janvier 2017 suite au départ de M. Alan Thomson et ayant pris la présidence du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable suite au départ de M. Pascal Colombani.

(8) Administratrice ayant démissionné le 30 juillet 2018.

(9) Administrateur ayant été nommé le 17 juillet 2018.

(10) Administratrice ayant pris la présidence du Comité d'audit suite au départ de Mme Géraldine Picaud.

(11) Administrateur ayant démissionné le 8 novembre 2016.

(12) Administrateur dont le représentant est M. Philippe Marien.

(13) Administrateur, ayant démissionné le 17 octobre 2017, dont le représentant était M. Pascal Faure (nommé par arrêté du 25 juillet 2016).

Le décalage entre les montants dus et versés au cours d'un même exercice fiscal s'explique par le fait que les jetons de présence dus aux administrateurs au titre d'un exercice fiscal leur sont versés pour moitié au cours de l'exercice fiscal (jetons afférents au premier semestre de l'exercice) et pour le solde au cours de l'exercice fiscal suivant (jetons afférents au second semestre de l'exercice).

TABLEAU 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE 2018/19 À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AU 31 MARS 2019 PAR L'ÉMETTEUR OU PAR CHAQUE SOCIÉTÉ DU GROUPE

Aucune option n'a été attribuée à M. Henri Poupart-Lafarge au cours de l'exercice 2018/19.

TABLEAU 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE 2018/19 PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AU 31 MARS 2019

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 €)
Henri Poupart-Lafarge	Plan de 2010 n° 13 (LTI n° 13)	45 980	28,83
Président-Directeur Général	Plan de 2011 n° 14 (LTI n° 14)	32 183	22,96

Récapitulatif au 6 mai 2019 du nombre total d'options qui ont été attribuées (au titre de ses fonctions antérieures exclusivement) à M. Henri Poupard-Lafarge :

	Nombre d'options attribuées initialement ^(*)	Nombre d'options exerçables au 31 mars 2019 ^(*)	Prix d'exercice unitaire (en €) ^(*)	Date d'échéance des options
Plan de 2012 n° 15 (LTI n° 15)	45 976	22 988	24,10	9 décembre 2020
Plan de 2013 n° 16 (LTI n° 16)	34 480	34 480	23,44	30 septembre 2021

(*) Chiffres ajustés pour tenir compte de la réduction du capital du 28 janvier 2016 suite à l'offre publique de rachat d'action (OPRA).

L'historique des plans d'options est présenté en page 193 du présent Document de Référence.

TABLEAU 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE 2018/19 À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AU 31 MARS 2019 PAR L'ÉMETTEUR OU PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

52 500 actions de performance ont été attribuées par la Société à M. Henri Poupard-Lafarge au cours de l'exercice 2018/19 (PSP 2019 mis en place le 12 mars 2019).

Récapitulatif au 6 mai 2019 du nombre total d'actions de performance qui ont été attribuées à M. Henri Poupard-Lafarge :

Plan	Nombre maximum d'actions de performance initialement attribuées ⁽¹⁾	Nombre maximum d'actions de performance en cours d'acquisition	Valorisation unitaire lors de l'attribution (en €) ⁽²⁾	Date d'acquisition définitive des actions de performance
Plan de 2016 (PSP 2016)	36 000	31 296 ⁽³⁾	15,58 ⁽⁴⁾	15 mai 2019
Plan de 2017 (PSP 2017)	45 000	43 350 ⁽⁵⁾	19,72 ⁽⁶⁾	Cinquième jour ouvré suivant le jour de la publication des comptes consolidés 2019/20
Plan de 2018 (PSP 2018)	45 000	45 000	23,20 ⁽⁷⁾	Cinquième jour ouvré suivant le jour de la publication des comptes consolidés 2020/21
Plan de 2019 (PSP 2019)	52 500	52 500	25,36 ⁽⁸⁾	Au plus tard le vingtième jour ouvré suivant le jour de la publication des comptes consolidés 2021/22

(1) Attributions entièrement conditionnelles et assorties d'une obligation de conservation d'une partie des actions par M. Henri Poupard-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.

(3) L'attribution initiale portait sur 36 000 droits. Par application des conditions de performance liées aux résultats des exercices 2016/17, 2017/18 et 2018/19, 4 704 actions de performance, soit 13,07 % de l'attribution initiale, ont été annulées et 31 296 actions de performance, soit 86,93 % de l'attribution initiale, sont acquises. Ces actions de performance ont été livrées le 15 mai 2019.

(4) 70 % sont valorisés à € 19,48 et 30 % à € 11,78 avant prise en compte d'une décote liée à la probabilité de présence.

(5) L'attribution initiale portait sur 45 000 actions de performance. Par application des conditions de performance liées aux résultats de l'exercice 2017/18 et 2018/2019, 1 650 actions de performance, soit 3,67 % de l'attribution initiale, ont été annulées et 43 350 actions de performance, soit 96,33 % de l'attribution initiale, sont acquises sous réserve de la présence du bénéficiaire au sein de la Société au jour de la publication des comptes consolidés 2019/20.

(6) 70 % sont valorisés à € 25,31 et 30 % à € 13,41 avant prise en compte d'une décote liée à la probabilité de présence.

(7) 50 % sont valorisés à € 32,59 et 50 % à € 18,58 avant prise en compte d'une décote liée à la probabilité de présence.

(8) 60 % sont valorisés à € 35,97 et 40 % à € 18,34 avant prise en compte d'une décote liée à la probabilité de présence.

TABLEAU 7 – ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT

Aucune action de performance n'est devenue disponible au cours de l'exercice.

TABLEAU 11 – SYNTHÈSE DU STATUT ET DES DISPOSITIFS DE DÉPART DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

Dirigeants mandataires sociaux exécutifs au 31 mars 2019	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
Henri Poupart-Lafarge Président-Directeur Général	Oui (suspendu) ⁽¹⁾	Oui ⁽²⁾	Oui ⁽³⁾	Non ⁽⁴⁾

- (1) M. Henri Poupart-Lafarge renoncera à son contrat de travail à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2019.
- (2) Les régimes de retraite supplémentaire auxquels le dirigeant mandataire social exécutif participe sont décrits dans la politique de rémunération figurant ci-dessus.
- (3) Les indemnités de départ dont le dirigeant mandataire social exécutif pourrait bénéficier sont liées à son contrat de travail et à son mandat social. M. Henri Poupart-Lafarge renonçant à son contrat de travail à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2019, il ne bénéficiera plus de l'indemnité de départ prévue par celui-ci. Il renoncera également à l'indemnité de départ attachée à son mandat social et ne bénéficiera, par conséquent, plus d'aucune indemnité de départ d'aucune sorte.
- (4) Sous réserve de l'approbation préalable des actionnaires, M. Henri Poupart-Lafarge sera lié, à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2019, par un engagement de non-concurrence décrit dans la politique de rémunération figurant ci-dessus.

MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF

La Société a choisi de se référer au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF »), dont, au moment de la publication du présent Document de Référence, la dernière mise à jour date de juin 2018. Ce code est disponible sur les sites de l'AFEP (www.afep.com), du MEDEF (www.medef.com) et de la Société.

À la suite de la revue annuelle des pratiques de gouvernement d'entreprise du Groupe qu'il a conduit, le Conseil d'administration considère que la Société applique les recommandations du Code AFEP-MEDEF à l'exception des points figurant dans le tableau ci-après, pour lesquels une explication circonstanciée est fournie :

Articles du Code AFEP-MEDEF	Explications
<p>ARTICLE 9.2 (ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION) Le code recommande : « <i>L'évaluation vise trois objectifs : (...) – apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil</i> ».</p>	<p>Une évaluation, menée annuellement par le Conseil d'administration, porte notamment sur sa propre composition ainsi que celle de ses comités, sur son fonctionnement et sur les sujets traités lors des réunions. Une évaluation formalisée sera menée avec l'aide d'un prestataire spécialisé au cours de l'exercice 2019/20 et intégrera, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, une appréciation de la contribution individuelle de chaque membre du Conseil d'administration.</p>
<p>ARTICLE 13.2 (ÉCHELONNEMENT DES MANDATS) Le code recommande : « <i>L'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs</i> ».</p>	<p>Aucun échelonnement des mandats n'a été formalisé dans les statuts dans la mesure où, en pratique, les renouvellements sont répartis sur quatre années consécutives.</p>
<p>ARTICLE 21 (CESSATION DU CONTRAT DE TRAVAIL EN CAS DE MANDAT SOCIAL) Le code recommande : « (...) lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin à son contrat de travail qui le lie à la Société ou à une société du Groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission. »</p>	<p>Afin de tenir compte de la durée de la carrière en qualité de salarié de M. Henri Poupart-Lafarge avant qu'il ne devienne dirigeant mandataire social (18 années), le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, a approuvé la suspension, et non la résiliation, pendant la durée de son mandat social de son contrat de son travail conclu avec Alstom Executive Management SAS, filiale à 100 % de la Société. En cas de révocation de son mandat social, ce contrat de travail serait ainsi réactivé.</p> <p>M. Henri Poupart-Lafarge a annoncé sa décision de renoncer à son contrat de travail à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2019.</p>
<p>ARTICLE 24.6.2 (RÉGIMES DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRES À PRESTATIONS DÉFINIES) Le code précise : « (...) les bénéficiaires doivent satisfaire des conditions raisonnables d'ancienneté dans l'entreprise, d'au minimum deux ans, fixées par le Conseil d'administration pour bénéficier des prestations d'un régime de retraite à prestations définies. »</p>	<p>Bien que le régime de retraite à prestations définies ne fixe pas de condition d'ancienneté minimum requise pour en bénéficier, il reste en pratique conforme à l'esprit de la recommandation du Code AFEP-MEDEF dans la mesure où le seul dirigeant mandataire social bénéficiant de ce régime, M. Henri Poupart-Lafarge, remplit cette condition d'ancienneté raisonnable, celle-ci s'élevant en effet à plus de 20 années. En outre, le régime de retraite à prestations définies a été clos au cours de l'exercice 2016/17, les droits cumulés au titre de ce régime ayant ainsi été gelés au 31 décembre 2016. Il ne peut donc plus y avoir de nouvel entrant bénéficiant de ce régime ni de nouvelle acquisition de droits.</p> <p>(Voir la rubrique « Régime de retraite supplémentaire », page 179).</p>

MODALITÉS DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

L'information sur ces modalités, partie intégrante du rapport du Conseil d'administration prévue par l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, figure page 273 du présent Document de Référence.

Ainsi, 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 cet article figurent page 273 du présent Document

de Référence. Les statuts eux-mêmes sont intégralement mis en ligne sur le site Internet de la Société. Par ailleurs, 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

L'information sur ces éléments, partie intégrante du rapport du Conseil d'administration prévue par l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, figure page 287 du présent Document de Référence.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DU CAPITAL EN COURS DE VALIDITÉ

Ce tableau, partie intégrante du rapport du Conseil d'administration prévue par l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, figure page 278 du présent Document de Référence.

COMITÉ EXÉCUTIF

RÔLE

Le Comité exécutif, à la tête duquel siège le Président-Directeur Général, rassemble les Directeurs de chaque région, ainsi que des Directeurs aux compétences fonctionnelles. La finance, les ressources humaines, le juridique et les opérations sont les fonctions représentées par leurs Directeurs respectifs au Comité exécutif.

Le Président-Directeur Général s'assure que le Comité exécutif, par ses actes et ses décisions de gestion, poursuive les objectifs de performance établis pour la Société.

De manière plus précise, le rôle du Comité exécutif est de mettre en place de manière concrète les orientations financières et stratégiques fixées par le Conseil d'administration. Une fois par mois, le comité se réunit pour statuer sur différents sujets, en particulier sur les aspects suivants :

- éléments stratégiques dans le cadre des orientations données par le Conseil d'administration ;
- localisation et répartition de l'effort de production ;
- allocations du capital ;
- organisation, mobilité professionnelle et recrutement ;
- évolution du portefeuille de produit, revue des lancements et de l'effort de rationalisation ;
- suivi et mise en place des procédures les plus critiques pour l'entreprise.

Il revoit de manière systématique la performance financière et opérationnelle du Groupe, discute et valide les nominations aux postes-clés, revoit les procédures juridiques en cours les plus importantes et veille à la mise en place de bonnes pratiques juridiques.

Le Comité exécutif procède à la validation des plans produits, marketing et commerciaux et revoit les orientations budgétaires préalablement à l'approbation du budget par le Conseil d'administration.

La Direction du Contrôle et de l'Audit Internes tient le Comité exécutif informé de l'avancement des missions confiées par le Comité d'audit. Le Comité exécutif revoit de manière régulière la performance des plateformes et des métiers opérationnels au travers de sessions dédiées, et durant lesquelles leurs Directeurs respectifs rendent compte de l'avancement de leurs plans de développement produit, ainsi que des progrès effectués sur des initiatives d'amélioration opérationnelle.

Le Comité exécutif s'est réuni à 12 reprises au cours de l'exercice 2018/19, comme au cours des exercices 2017/18 et 2016/17.

COMPOSITION

Le Comité exécutif est composé des personnes suivantes au 6 mai 2019 :

	Principale fonction	Date d'entrée au Comité exécutif	Âge
Henri Poupart-Lafarge	Président-Directeur Général et Président du Comité exécutif	Octobre 2004	50
Thierry Best	Directeur des Opérations	Novembre 2015	59
Laurent Martinez	Directeur Financier	Juillet 2018	50
Pierrick Le Goff ⁽¹⁾	Directeur Juridique	Novembre 2015	52
Thierry Parmentier ⁽²⁾	Senior Vice President – Ressources Humaines & Environnement, Santé, Sécurité et Développement Durable	Avril 2017	54
Didier Pflieger	Senior Vice President – Moyen-Orient et Afrique	Juillet 2017	54
Jean-Baptiste Eyméoud	Senior Vice President – France	Novembre 2015	51
Gian-Luca Erbacci	Senior Vice President – Europe	Novembre 2015	57
Michel Boccaccio	Senior Vice President – Amérique latine	Novembre 2015	58
Jean-François Beaudoin	Senior Vice President – Alstom Digital Mobility	Juillet 2016	41
Jérôme Wallut	Senior Vice President – Amérique du Nord	Novembre 2015	55
Ling Fang	Senior Vice President – Asie-Pacifique	Juillet 2018	53

(1) Mme Emmanuelle Petrovic succédant à M. Pierrick Le Goff le 7 mai 2019.

(2) Mme Anne-Sophie Chauveau-Galas succédant à M. Thierry Parmentier le 7 mai 2019.

La volonté d'assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein de la Société se traduit, en particulier, au niveau de son Comité exécutif avec une proportion de femmes qui est passée, le 7 mai 2019, de 8 % à 25 %. Par ailleurs, 16,4 % des postes à plus forte

responsabilité au sein du Groupe étaient assumés, au 31 mars 2019, par des femmes (alors que les femmes représentaient, à cette même date, 18,1 % du nombre total des salariés).

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

Les éléments financiers comptabilisés sur l'ensemble de l'exercice 2018/19 décrivant les rémunérations et avantages du Comité exécutif sont décrits dans la Note 36.3. aux comptes consolidés de l'exercice 2018/19.

La rémunération des membres du Comité exécutif, soit actuellement 11 personnes 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. Elle est complétée par une attribution d'actions de performance.

Pour l'exercice 2018/19, la rémunération variable est liée :

- d'une part, à l'atteinte d'objectifs de performance globale de la Société en termes de résultat d'exploitation, de cash flow libre, de marge sur commandes reçues, de taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt, de taux de participation des managers à une formation Éthique et Conformité et de résultat de l'enquête de responsabilité sociale *Dow Jones Sustainability Index* ; et
- d'autre part, à l'atteinte d'objectifs individuels spécifiques.

L'ensemble des membres du Comité exécutif partagent les mêmes objectifs de performance globale, sans différenciation en fonction de la Région ou de la Fonction. Ces objectifs représentent 60 % de la rémunération variable cible de chaque membre du comité, avec une possibilité de variation dans une fourchette de 0 % à 120 %. Les objectifs individuels spécifiques se réfèrent aux programmes d'actions prioritaires inscrits dans les budgets et plans stratégiques. Ils représentent 40 % de la rémunération variable cible et peuvent varier dans une fourchette allant de 0 % à 50 %. La réalisation des objectifs liés à la rémunération variable est appréciée par le Président-Directeur Général et validée 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 versées aux membres du Comité exécutif, hors le Président-Directeur Général dont la rémunération est présentée page 180, 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 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2019, s'est élevé à € 5 867 775.

La partie fixe, pour l'exercice 2018/19, représente € 3 563 985. La partie variable liée aux résultats de l'exercice 2017/18 et versée pendant l'exercice 2018/19 représente € 2 303 790, hors le Président-Directeur Général.

Certains membres du Comité exécutif bénéficient de dispositifs supplémentaires de retraite (régimes à cotisations définies et régime à prestations définies). Le montant total des engagements comptabilisés pour les membres éligibles du Comité exécutif (hors le Président-Directeur Général) au titre des régimes à prestations définies s'élève à € 1 143 582 au 31 mars 2019, montant incluant les provisions pour indemnités légales de départ à la retraite et taxes applicables aux régimes supplémentaires de retraite. Les sommes prises en charge par le Groupe (versées ou comptabilisées) dans le cadre de régimes à cotisations définies (hors le Président-Directeur Général) pour l'exercice s'élèvent à € 658 651.

Les membres du Comité exécutif, hors le Président-Directeur Général, se sont vu attribuer 153 000 actions de performance au cours de l'exercice 2018/19, pour une valeur IFRS 2 de € 3 879 315.

Les membres du Comité exécutif détiennent collectivement, au 31 mars 2019, 9 143 actions de la Société.

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 suivants et des articles L. 225-197 et suivants 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. Depuis 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. Ainsi, un plan a été mis en place le 12 mars 2019 (le « PSP 2019 »). 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. Depuis 2016, le Conseil n'entend plus utiliser d'options de souscription dans le cadre de ces plans et conditionne la livraison de la totalité des actions à des conditions de performance interne, 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 PSP 2019 attribué le 12 mars 2019 portait sur un nombre d'actions de performance représentant 0,48 % 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 Conseil d'administration (voir page 182).

Principales caractéristiques des actions de performance

- Périodicité : Attribution annuelle. Depuis 2016, l'attribution est mise en place en mars pour se rapprocher du début de l'exercice fiscal suivant.
- Conditions de performance : Oui. Pour les plans attribués jusqu'en 2017, l'acquisition 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. Depuis l'attribution de 2018, les conditions de performance interne(s) et/ou relative(s) sont appréciées uniquement à l'issue du troisième exercice suivant l'attribution.
- 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.

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 condition(s) de performance interne(s) à la Société et, depuis 2016, d'une condition relative liée à la performance du cours de Bourse.

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 de 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 2018/19

Le nombre total d'options pouvant être levées au titre de l'ensemble des plans existants représente 0,23 % du capital arrêté au 31 mars 2019. Les principales caractéristiques de l'ensemble des plans d'options mis en place par la Société et en cours de validité au 31 mars 2019 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° 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	22 juin 2010	22 juin 2010	2 juil. 2013
Date du Conseil	4 oct. 2011	4 nov. 2012	1 ^{er} oct. 2013
Prix d'exercice initial ⁽¹⁾	€ 26,39	€ 27,70	€ 26,94
Prix d'exercice ajusté post OPRA ⁽²⁾	€ 22,96	€ 24,10	€ 23,44
Point de départ d'exercice des options	4 oct. 2014	10 déc. 2015	3 oct. 2016
Date d'expiration	3 oct. 2019	9 déc. 2020	30 sept. 2021
Nombre initial de bénéficiaires	514	538	292
Nombre initial d'options ⁽²⁾	1 573 723 ⁽⁴⁾	1 508 777 ⁽⁵⁾	771 997
Nombre total d'options exercées	784 119	529 278	519 353
Nombre total d'options annulées	638 291	806 630	72 625
Nombre d'options restant à lever au 31 mars 2019 ⁽²⁾	151 313	172 869	180 019
Pourcentage du capital au 31 mars 2019 susceptible d'être créé	0,07 %	0,08 %	0,08 %
Nombre d'actions pouvant être souscrites au 31 mars 2019 par les membres du Comité exécutif ^{(2) (3)}	3 702	27 781	38 503
dont nombre d'actions pouvant être souscrites par M. Henri Poupard-Lafarge au 31 mars 2019	0	22 988	34 480

(1) Prix sans décote correspondant au cours moyen de l'action pendant les vingt séances de Bourse précédant la tenue du Conseil d'administration ayant décidé le plan.

(2) 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 2019 et non ceux qui en étaient membres lors de l'attribution.

(4) 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.

(5) 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.

MODALITÉS D'EXERCICE/CONDITIONS DE PERFORMANCE ⁽⁶⁾

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"> 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>

(6) L'exercice est également subordonné à des conditions de présence dans le Groupe sauf exception prévue par le plan.

Seules 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 % des options attribuées dans le cadre du plan LTI n° 16 sont devenues exerçables.

Le plan LTI n° 13 est arrivé à échéance le 12 décembre 2018. Un total de 840 501 options ont été exercées au titre de ce plan.

Options de souscription conditionnelles consenties aux mandataires sociaux d'Alstom au cours de l'exercice 2018/19 et options levées par ces derniers

Aucune option n'a été attribuée par la Société au cours de l'exercice 2018/19 à M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général et seul dirigeant mandataire social d'ALSTOM.

Aucune option n'a été attribuée par la Société à d'autres mandataires sociaux de la Société au cours de l'exercice 2018/19.

Options de souscription conditionnelles consenties au cours de l'exercice 2018/19 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 2018/19.

Options de souscription d'actions levées au cours de l'exercice 2018/19 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 ^(*)
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	46 610	€ 25,86

(*) Il s'agit d'options des plans LTI 13, LTI 14, LTI 15 et LTI 16. Les données intègrent l'ajustement lié à la réduction du capital suite à l'offre publique de rachat d'action (OPRA).

Résumé des principales caractéristiques des plans d'attribution gratuite d'actions de performance en cours de validité à la clôture de l'exercice 2018/19

Le nombre total d'actions pouvant être créées au titre des plans d'attribution gratuite d'actions de performance non encore définitivement délivrées représente 1,67 % du capital arrêté au 31 mars 2019 (sous réserve de la satisfaction des conditions de performance, appréciée au regard des résultats approuvés par le Conseil qui s'est tenu le 6 mai 2019).

	Plan 2016 (PSP 2016) (actions de performance)	Plan 2017 (PSP 2017) (actions de performance)	Plan 2018 (PSP 2018) (actions de performance)	Plan 2019 (PSP 2019) (actions de performance)
Date d'assemblée	18 décembre 2015			17 juillet 2018
Date du Conseil	17 mars 2016	17 mars 2017	13 mars 2018	12 mars 2019
Nombre initial de bénéficiaires	737	755	732	820
Nombre initial d'actions de performance	957 975 ⁽⁴⁾	1 022 400 ⁽⁵⁾	1 016 025	1 080 150
Nombre d'actions de performance subsistant au 31 mars 2019 ⁽⁵⁾	754 983	911 905	990 150	1 075 650
Livraison définitive des actions (sous conditions de performance)	Le 15 mai 2019	Le cinquième jour ouvré suivant le jour de publication des comptes consolidés 2019/20	Le cinquième jour ouvré suivant le jour de publication des comptes consolidés 2020/21	Au plus tard le vingtième jour ouvré suivant le jour de publication des comptes consolidés 2021/22
Pourcentage du capital susceptible d'être créé (calculé sur le capital au 31 mars 2019)	0,34 %	0,41 %	0,44 %	0,48 %
Nombre d'actions pouvant être livrées aux membres du Comité exécutif au 31 mars 2019 ^{(1) (3)}	130 500	183 000	205 125	205 500

	Plan 2016 (PSP 2016) (actions de performance)	Plan 2017 (PSP 2017) (actions de performance)	Plan 2018 (PSP 2018) (actions de performance)	Plan 2019 (PSP 2019) (actions de performance)
Conditions de performance ⁽²⁾	<p>Le pourcentage d'actions définitivement livrées varie en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> de deux conditions de performance internes : Marge d'exploitation ajusté du Groupe et cash flow libre (CFL). Ces deux conditions seront appréciées à la clôture des exercices 2016/17, 2017/18 et 2018/19. Pour que 70 % des actions soient livrées, la Marge et le CFL doivent être supérieurs ou égaux 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 (« <i>Total Shareholder Return</i> » 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'Indice d'un nombre de points déterminé sur trois années. 	<p>Le pourcentage d'actions définitivement livrées varie en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> de deux conditions de performance internes : Marge d'exploitation ajusté du Groupe et cash flow libre (CFL). Ces deux conditions seront appréciées à la clôture des exercices 2017/18, 2018/19 et 2019/20. Pour que 70 % des actions soient livrées, la Marge et le CFL doivent être supérieurs ou égaux à des niveaux prédéterminés pour chaque exercice ; d'une condition de performance externe, appréciée à la date de publication des résultats de l'exercice 2019/20, 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 (« <i>Total Shareholder Return</i> » 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'Indice d'un nombre de points déterminé sur trois années. 	<p>Le pourcentage d'actions définitivement livrées varie en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> d'une condition de performance interne : Marge d'exploitation ajusté du Groupe. Cette condition sera appréciée à la clôture de l'exercice 2020/21. Pour que 50 % des actions soient livrées, la Marge doit être supérieure ou égale à des niveaux prédéterminés pour cet exercice ; d'une condition de performance externe, appréciée à la date de publication des résultats de l'exercice 2020/21, 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 (« <i>Total Shareholder Return</i> » 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 50 % des actions soient livrées, la performance du cours doit être supérieure ou égale à un pourcentage prédéterminé de celle de l'Indice. 	<p>Le pourcentage d'actions définitivement livrées varie en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> de deux conditions de performance internes : Marge d'exploitation ajustée du Groupe et taux de conversion du résultat net en cash. Ces deux conditions seront appréciées à la clôture de l'exercice 2021/22. Pour que 60 % des actions soient livrées, la Marge et le taux de conversion doivent être supérieurs ou égaux à des niveaux prédéterminés pour cet exercice ; d'une condition de performance relative, appréciée au 31 mars 2022, 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 (« <i>Total Shareholder Return</i> » 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 40 % des actions soient livrées, la performance du cours doit être supérieure ou égale à un pourcentage prédéterminé de celle de l'Indice.

	Plan 2016 (PSP 2016) (actions de performance)	Plan 2017 (PSP 2017) (actions de performance)	Plan 2018 (PSP 2018) (actions de performance)	Plan 2019 (PSP 2019) (actions de performance)
Conditions de performance ⁽¹⁾ (suite)	<p>Taux d'atteinte des conditions de performance : La livraison de 14,73 % des actions initialement attribuées est acquise (sous condition de présence jusqu'à l'expiration de la période d'acquisition complète néanmoins) et 5,27 % des actions initialement attribuées sont annulées par application des conditions de performance liées aux résultats de l'exercice 2016/17.</p> <p>La livraison de 19,67 % des actions initialement attribuées est acquise (sous condition de présence jusqu'à l'expiration de la période d'acquisition complète néanmoins) et 5,33 % des actions initialement attribuées sont annulées par application des conditions de performance liées aux résultats de l'exercice 2017/18.</p> <p>La livraison de 52,53 % des actions initialement attribuées est acquise (sous condition de présence jusqu'à l'expiration de la période d'acquisition complète néanmoins) et 2,47 % des actions initialement attribuées sont annulées par application des conditions de performance liées aux résultats de l'exercice 2018/19.</p>	<p>Taux d'atteinte des conditions de performance : La livraison de 17,13 % des actions initialement attribuées est acquise (sous condition de présence jusqu'à l'expiration de la période d'acquisition complète néanmoins) et 2,87 % des actions initialement attribuées sont annulées par application des conditions de performance liées aux résultats de l'exercice 2017/18. La livraison de 24,20 % des actions initialement attribuées est acquise (sous condition de présence jusqu'à l'expiration de la période d'acquisition complète néanmoins) et 0,80 % des actions initialement attribuées sont annulées par application des conditions de performance liées aux résultats de l'exercice 2018/19.</p>		
Période de conservation des actions	Néant ⁽³⁾	Néant ⁽³⁾	Néant ⁽³⁾	

- (1) Il s'agit du Comité exécutif dans sa composition au 31 mars 2019. Le nombre de droits dont bénéficie M. Henri Poupart-Lafarge est précisé dans la section relative à la rémunération des mandataires sociaux du rapport du Conseil d'administration (voir page 188).
- (2) Les acquisitions définitives sont également subordonnées à des conditions de présence dans le Groupe, sauf exceptions prévues par plan.
- (3) Une obligation spécifique de conservation s'applique aux bénéficiaires du plan qui sont membres du Comité exécutif (voir page 177 pour le Président-Directeur Général et page 192 pour les autres membres du Comité exécutif).
- (4) Par application des conditions de performance liées aux résultats des exercices 2016/17, 2017/18 et 2018/19 approuvés par le Conseil d'administration du 6 mai 2019, 13,07 % des actions de performance initialement attribuées au titre du plan PSP 2016 ont été annulées et 86,93 % de l'attribution initiale sont acquis. Les actions ont été livrées le 15 mai 2019.
- (5) Par application des conditions de performance liées aux résultats des exercices 2017/18 et 2018/19 approuvés par le Conseil d'administration du 6 mai 2019, 3,67 % des actions de performance initialement attribuées au titre du plan PSP 2017 ont été annulées et 41,33 % de l'attribution initiale est à ce jour acquise (sous condition de présence). Le solde sera fonction des résultats de l'exercice 2019/20.

Actions de performance attribuées gratuitement aux mandataires sociaux d'Alstom au cours de l'exercice 2018/19

52 500 actions de performance ont été attribuées au cours de l'exercice 2018/19 à M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général et seul dirigeant mandataire social exécutif de la Société au 31 mars 2019.

Il n'y a eu aucune livraison d'actions de performance au cours de l'exercice 2018/19.

Actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice 2018/19 aux dix salariés non mandataires sociaux d'Alstom ayant reçu les plus importantes attributions

Les dix plus importantes attributions d'actions de performance au cours de l'exercice 2018/19 représentent un total de 168 000 actions de performance.

Il n'y a eu aucune livraison d'actions de performance au cours de l'exercice 2018/19.

ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS

Conformément à l'autorisation conférée par l'assemblée générale des actionnaires du 18 décembre 2015 (deuxième résolution), sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration du 23 septembre 2016, a approuvé une attribution égalitaire de 30 actions gratuites à tous les salariés du Groupe, le plan « *We are Alstom 2016* ».

Il a également été décidé que, dans les pays où pour des raisons fiscales et/ou légales, l'octroi d'actions gratuites serait difficile voire impossible, l'équivalent en espèces de ces trente actions serait versé à terme aux salariés.

Conformément au régime légal en vigueur, les actions ont été définitivement acquises à l'issue d'une période de deux ans, soit le 23 septembre 2018.

Au total, environ 21 300 personnes du Groupe réparties dans 16 pays ont reçu le 25 septembre 2018 ces actions gratuites, soit 638 430 actions créées lors de leur attribution définitive par prélèvement sur les réserves. Environ 3 400 personnes réparties dans 45 pays ont reçu l'équivalent en espèces de ces 30 actions, soit un montant évalué à la date de livraison des actions à € 1 170,30.

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. Aucune somme n'a été versée au titre de la participation légale des salariés en France au cours des trois dernières années.

Intéressement

Plus de 98 % des salariés des filiales françaises du Groupe bénéficient d'un accord d'intéressement. Les sommes versées au titre de l'intéressement pour l'exercice 2018/19 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'€)	2016	2017	2018
Intéressement des salariés	16,3	16,1	16,6

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, ce montant maximum a été porté à € 800 pour € 1 500 versés pour les salariés non cadres en 2018. Les salariés ingénieurs et cadres ont bénéficié de la mise en place d'un Plan d'Épargne Retraite Entreprise (Article 83).

En 2018, les salariés français ont versé € 6,5 millions sur le plan d'épargne Groupe et € 3,6 millions sur le plan d'épargne PERCO. Ces versements sur le PERCO ont donné lieu à un abondement de € 1,1 million 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 2018/19. 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 retraités) 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 2019, les salariés et anciens salariés du Groupe détiennent 1,22 % du capital de la Société directement ou au travers d'un fonds commun de placement (voir page 282).

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 2018/19

À la date du 6 mai 2019 les opérations suivantes ont fait l'objet de déclaration à l'AMF :

Déclarant	Instrument financier	Nature de l'opération	Nombre d'instruments financiers	Montant des opérations (en €)
Sylvie Kandé de Beaupty	Actions	Acquisition	600	23 208
Henri Poupart-Lafarge	Actions	Souscription	45 980	1 325 603,40
Henri Poupart-Lafarge	Actions	Nantissement	45 980	N/A
Henri Poupart-Lafarge	Actions	Cession	25 728	949 798,89
Henri Poupart-Lafarge	Actions	Souscription	32 183	738 921,68
Henri Poupart-Lafarge	Actions	Cession	2 743	102 725,35

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 2019

Aux actionnaires,

À l'assemblée générale de la société Alstom,

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 et conclus au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé et conclu au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions et engagements autorisés et conclus depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés et conclus depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration lors de sa réunion du 6 mai 2019.

Engagement de non-concurrence conclu entre la société et M. Henri Poupart-Lafarge en tant que Président-Directeur Général d'Alstom

Administrateurs dirigeants concernés :

M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général d'Alstom.

Nature et objet :

Votre Conseil d'administration du 6 mai 2019 a autorisé, lors de sa réunion, la conclusion d'un engagement ferme et irrévocable de non-concurrence avec M. Henri Poupart-Lafarge, compte tenu des missions qui lui sont confiées.

À l'issue de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2019 et à compter de cette dernière, M. Henri Poupart-Lafarge s'interdit, à l'issue de son mandat pour quelque cause que ce soit et à quelque époque que ce soit, de s'intéresser, participer, s'associer à quelque titre que ce soit ou s'engager, directement ou par personne morale interposée, en qualité de mandataire social, salarié, ou consultant au service, dans le monde entier, de toute société dont une activité significative (15 % du chiffre d'affaires ou au moins 1 milliard d'euros) se rapporte à la production de biens d'équipement ou de systèmes liés à l'industrie ferroviaire ou de transport collectif terrestre. Sont exclus du périmètre de cet engagement de non-concurrence les opérateurs de transport eux-mêmes.

Cet engagement de non-concurrence est limité à une période de deux années à compter de la date de fin de mandat du Président-Directeur Général.

En contrepartie de cet engagement, le Président-Directeur Général percevrait une indemnité brute totale correspondant à 1,5 fois la moyenne de sa rémunération brute annuelle fixe et variable, hors actions de performance, perçue au cours des trois exercices précédant la date de fin de son mandat, cette indemnité étant versée mensuellement, en vingt-quatre fractions égales, pendant toute la durée d'application de l'engagement de non-concurrence.

En cas de violation, à tout moment, de l'engagement de non-concurrence par le Président-Directeur Général :

- la Société sera libérée de son engagement de versement de la contrepartie financière ; et
- le Président-Directeur Général devra rembourser à la Société l'intégralité des sommes déjà versées en application de l'engagement de non-concurrence.

La Société, par le biais de son Conseil d'administration, se réserve la faculté, notamment en cas de faute caractérisée ou de difficulté financière majeure, de renoncer unilatéralement à cet engagement de non-concurrence à la date de fin du mandat du Président-Directeur Général, auquel cas ce dernier serait libre de tout engagement et aucune indemnité ne lui serait due à ce titre.

En tout état de cause, le présent engagement de non-concurrence n'est pas applicable dans le cas où le Président-Directeur Général, à l'issue de son mandat, ferait valoir ses droits à la retraite. Dans ce cas, aucune indemnité ne lui serait due.

Motifs justifiant de l'intérêt de l'engagement pour la Société :

Le Conseil d'administration (M. Henri Poupart-Lafarge ne prenant pas part au vote et aux discussions) a considéré nécessaire la mise en place de cet engagement de non-concurrence à l'issue du mandat de M. Henri Poupart-Lafarge en raison de sa connaissance exhaustive du marché ferroviaire. Le Conseil d'administration considère que cette expertise ne doit en aucun cas bénéficier aux concurrents de la Société. Cet engagement est donc destiné à protéger les intérêts de la Société.

Maintien des engagements de retraite à cotisations définies (« Article 82 » et « Article 83 » du CGI) conclus entre la société et M. Henri Poupart-Lafarge en tant que Président-Directeur Général d'Alstom

Administrateur dirigeant concerné :

M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général d'Alstom.

Nature et objet :

Votre Conseil d'administration a autorisé les modalités d'engagements de retraite de M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général d'Alstom 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. Ces engagements de retraite ont par ailleurs été approuvés lors de l'Assemblée générale du 4 juillet 2017.

Dans le cadre du renouvellement du mandat de Président-Directeur Général de M. Henri Poupart-Lafarge conformément à l'article L. 225-42-1 alinéa 4 du Code de commerce, votre Conseil d'administration du 6 mai 2019 a de nouveau préalablement autorisé ces engagements.

Régime supplémentaire de retraite « Article 82 » du CGI

Le Conseil d'administration réuni le 8 novembre 2016 a autorisé, sur recommandation du Comité de Nominations et de Rémunération, la fermeture à compter du 31 décembre 2016 et le gel des droits cumulés au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies (« Article 39 »). Il a alors décidé de substituer au dispositif à prestations définies un nouveau régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (« Article 82 »).

Les autres bénéficiaires anciennement éligibles au dispositif « Article 39 », soit les membres du Comité Exécutif sous contrat français et dont la rémunération annuelle de base dépasse 8 Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale, bénéficient de ce système équivalent.

Le Conseil d'administration a décidé en conséquence de :

- la fermeture, à compter du 31 décembre 2016, du régime de retraite à prestations définies (« Article 39 ») dont bénéficie le Président-Directeur Général et le gel des droits cumulés, à cette même date, représentant une rente annuelle de € 176 000 (à euros constants) soumise à condition de présence au moment où le Président-Directeur Général fera valoir ses droits à retraite. Aucun droit nouveau ne pourra être acquis au titre de ce plan ;
- la mise en place, à compter du 1^{er} janvier 2017, d'une contribution annuelle dédiée à la retraite versée à un organisme-tiers (« Article 82 »). Le calcul de cette contribution annuelle brute est basé sur la rémunération annuelle totale (rémunérations fixe et variable) de M. Poupart-Lafarge selon les modalités suivantes :
 - 10 % de la part de sa rémunération fixe brute comprise entre 8 et 12 Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale et 20 % de la part de sa rémunération fixe supérieure à 12 Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale,
 - 20 % de sa rémunération annuelle variable telle qu'arrêtée par le Conseil d'administration,
 - la rémunération de référence (fixe et variable) pour le calcul de la contribution ne pourra, en tout état de cause, être supérieure à € 2 millions,
 - aucune contribution ne sera versée si le calcul de la rémunération variable est égal à zéro.

Ainsi, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le bénéfice de ce dispositif est soumis à conditions de performance.

Le Président-Directeur Général s'est engagé, une fois satisfaites les obligations fiscales et sociales afférentes à ces contributions, à conserver les sommes versées sur le véhicule d'épargne-retraite dédié, au minimum pour la durée de son mandat.

Régime supplémentaire de retraite « Article 83 » du CGI

En parallèle, le Président-Directeur Général bénéficie du dispositif collectif supplémentaire de retraite (« Article 83 ») dont bénéficient les dirigeants des sociétés Alstom SA et Alstom Executive Management SAS. 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. Au titre de l'exercice 2018/2019, le Président-Directeur Général a bénéficié de cotisations à hauteur de € 25 555 pris en charge à 95 % par la Société, soit € 24 277.

Motifs justifiant de l'intérêt du renouvellement de ces engagements pour la Société :

Le Conseil d'administration (M. Henri Poupart-Lafarge ne prenant pas part au vote et aux discussions), lors de sa réunion du 6 mai 2019, a autorisé la poursuite de ces engagements. En effet, en qualité de dirigeant du Groupe et comme l'ensemble des dirigeants des sociétés Alstom SA et Alstom Executive Management SAS, M. Henri Poupart-Lafarge bénéficie du régime collectif supplémentaire de retraite (« Article 83 »), qui permet de garantir un socle minimal de protection sociale aux dirigeants. En outre, l'intérêt du régime de retraite à cotisations définies (« Article 82 ») demeure, ce dispositif étant significativement moins onéreux pour la Société qu'un régime à prestations définies.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Régime de retraite à prestations définies : modalités de la liquidation des droits acquis par M. Henri Poupart-Lafarge

Administrateur dirigeant concerné :

M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général d'Alstom.

Nature et objet :

Depuis le 1^{er} janvier 2004 M. Henri Poupart-Lafarge bénéficiait d'un régime de retraite à prestations définies du type « Article 39 » du Code général des impôts. Comme mentionné ci-avant, au 31 décembre 2016, ce régime de retraite a été clôturé et les droits cumulés des bénéficiaires ont été gelés comme l'a préalablement autorisé le Conseil d'administration du 8 novembre 2016 et approuvé l'assemblée générale du 4 juillet 2017. Les droits cumulés au titre de ce plan sur la période du 1^{er} janvier 2004 au 31 décembre 2016, date de leur gel, représentaient, au 31 mars 2019, une rente annuelle de € 176 000 (en euros constants) soumise à condition de présence au moment où M. Henri Poupart-Lafarge ferait valoir ses droits à retraite.

En application de ce régime, le montant des engagements pris en charge par la Société qui aurait permis le versement de la rente précédemment citée s'élevait, au 31 mars 2019, à € 5 412 000, incluant un montant de € 1 047 483 de taxes applicables aux régimes supplémentaires de retraite en vigueur. Depuis le 31 décembre 2016, aucun droit nouveau ne pouvait être et n'a été par conséquent acquis au titre de ce plan.

Compte tenu de la volonté de M. Henri Poupart-Lafarge de démissionner de son contrat de travail à l'issue de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2018/2019, et à compter de la date de cette dernière, afin de se conformer aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et aux meilleures pratiques de marché ; compte tenu également du fait que les droits au titre du régime de retraite « Article 39 » ont été considérés comme définitivement acquis par M. Henri Poupart-Lafarge dans le cadre de son contrat de travail, sous condition de présence au sein de la Société au moment de la mise en œuvre des droits à la retraite, et dans le contexte de l'application de la directive 2014/50/UE du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 relative aux prescriptions minimales visant à accroître la mobilité des travailleurs entre les États membres en améliorant l'acquisition et la préservation des droits à pension complémentaire visant à rendre obligatoire la portabilité des droits liés à des régimes de retraite à prestations définies, le Conseil d'administration du 6 mai 2019, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, a pris acte des conditions de la liquidation définitive du régime « Article 39 » à l'issue de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2018/ 2019 dont les termes suivants lui ont été rappelés par le Comité de Nominations et de Rémunération :

- M. Henri Poupart-Lafarge ne sera plus lié à la société Alstom Executive Management SAS par un contrat de travail à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice 2018/2019 et à compter de la date de cette dernière ;
- la liquidation définitive du plan de retraite supplémentaire à prestations définies, y compris pour les autres bénéficiaires, occasionnera un allègement des engagements de la Société ;
- la compensation de la perte des droits acquis sur la période du 1^{er} janvier 2004 au 31 décembre 2016 sera mise en œuvre par le versement d'une soulte sur le régime à cotisations définies « Article 82 », payée par tiers annuellement sur trois ans à compter du premier anniversaire de la date de démission de son contrat de travail, et soumise à une condition de présence au sein de la Société à chaque échéance de paiement de cette soulte en qualité de mandataire social. Le montant de cette soulte affiche une décote individualisée par rapport au passif comptabilisé établie sur la base de la proposition d'actuaire externes prenant en compte plusieurs critères et hypothèses :
 - règlement du régime de retraite initial « Article 39 »,
 - âge et *turnover* potentiel des bénéficiaires,
 - tables de mortalité, et
 - transposition à venir en droit français de la directive européenne sur la portabilité des droits à pension avec la cristallisation possible des droits acquis dans de tels régimes ;
- le montant de cette soulte, valorisée par les actuaires-conseil de la Société, s'élève, à ce jour, à la somme de € 3 375 000 bruts et sera soumis à charges et impôts conformément à la législation en vigueur au moment des différents versements. Elle enregistre une décote d'environ 20 % par rapport à la valeur des engagements (hors taxes) au 31 mars 2019 pour tenir compte de l'impact de la transformation de droits soumis à condition de présence en un capital-retraite définitivement acquis, soit une économie de plus d'un million d'euros pour la Société ;
- la liquidation définitive de ce régime « Article 39 » s'applique à l'ensemble de ses bénéficiaires ; et
- M. Henri Poupart-Lafarge, après paiement des obligations sociales et fiscales afférentes, s'engage à conserver l'ensemble des montants versés sur ce plan de retraite au moins jusqu'à l'expiration de son mandat social.

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, 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.

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 :

Votre Conseil d'administration du 28 janvier 2016 a autorisé les modalités 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. Cette convention a été approuvée par l'assemblée générale du 5 juillet 2016.

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 autorisé 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, lors de cette même réunion, qu'en cas de révocation du mandat social de M. Henri Poupart-Lafarge son contrat de travail avec la société Alstom Executive Management SAS 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 SAS à la date du 31 janvier 2016 qui serait de € 1 856 000.

Modalités :

M. Henri Poupart-Lafarge s'est engagé à démissionner du contrat de travail qui le lie à la société Alstom Executive Management SAS à l'issue de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2018/2019 et à compter de la date de cette dernière. Il ne percevra à cette occasion aucune indemnité de départ d'aucune sorte.

Le Conseil d'administration du 6 mai 2019, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, a pris acte de la renonciation de M. Henri Poupart-Lafarge au bénéfice de toute indemnité de départ liée à son mandat social en cours et/ou à son contrat de travail à l'issue de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2018/2019 et à compter de la date de cette dernière.

Cette convention prend par conséquent fin à l'issue de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2019.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 24 mai 2019

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Édouard Demarcq

Mazars

Cédric Haaser

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 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.

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 2018/19

La rémunération des Commissaires aux comptes pour l'exercice 2018/19 figure dans la Note 35 aux comptes consolidés de l'exercice 2018/19.

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.

6

DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

▶ DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	206
Une politique de responsabilité sociale d'entreprise proactive	206
Cartographie des risques et opportunités RSE et développement durable d'Alstom	213
Solutions bas-carbone	214
Adaptation au changement climatique	217
Éco-conception & économie circulaire	218
Performance énergétique des opérations	220
Santé et sécurité des collaborateurs ^{PV}	223
Attractivité et rétention	226
Développement des collaborateurs	232
Éthique & conformité ^{PV}	235
Sécurité ferroviaire	239
Achats responsables ^{PV}	240
Respect des droits humains ^{PV}	243
Relations avec les clients	245
Contribution au développement local	246
Relations avec les populations locales	247
▶ MÉTHODOLOGIE	252
Introduction	252
Principes de reporting	252
Performance environnementale et résultats en termes de santé et sécurité	252
Reporting social et actions vis-à-vis des communautés locales	253
▶ RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION	254
▶ INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES À DESTINATION DES PARTIES PRENANTES	256
Plan de vigilance	256
Données environnementales ^{PV}	257
Données sociales	261
Relations avec les gouvernements, les organisations internationales et les groupes de réflexion	264
Évasion fiscale	265
Confidentialité des données	266
▶ SYNTHÈSE DES INDICATEURS / CHIFFRES CLÉS 2018/19	267

PV

Les éléments relatifs au Plan de vigilance sont clairement identifiés dans le sommaire et dans le texte à l'aide de ce pictogramme

 RFA

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

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Cette section est une partie intégrante du rapport de gestion d'Alstom. Elle présente la stratégie, les plans d'action et les réalisations du Groupe en matière de développement durable ainsi que les informations environnementales, sociales et sociétales, telles que prévues par l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 transposant la directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014 relative à la publication d'informations non financières, ainsi que par son décret d'application n° 2017-1265 du 9 août 2017 relatif à la publication d'informations non financières.

UNE POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE PROACTIVE

Des défis globaux et locaux porteurs d'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.

Croissance de la mobilité et impacts environnementaux globaux

- Les dernières projections de l'Organisation des Nations unies montrent que la population augmente rapidement et devrait atteindre plus de 9,8 milliards d'individus en 2050 ⁽¹⁾. Du fait de la croissance démographique et économique, les besoins de mobilité continuent d'augmenter. Le Forum International des Transport (ITF) prévoit que la demande globale de transport passager au niveau mondial pourrait plus que doubler entre 2015 et 2050, générant une croissance significative pour tous les modes de transport. Le nombre de voitures en circulation pourrait ainsi dépasser les 2 milliards avant 2050 ⁽²⁾.
- L'accord de Paris sur le climat, adopté en 2015 lors de la COP 21 ⁽³⁾, a fixé l'objectif de maintenir le réchauffement climatique bien en dessous de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels. Le cadre général de sa mise en œuvre au niveau national a été acté lors de la COP 24 à Katowice ⁽⁴⁾ en 2018. Dans ce contexte, les États sont aujourd'hui en cours de révision de leurs contributions nationales dans lesquelles le transport devrait tenir une place significative. De nombreux États relèvent d'ailleurs leur niveau d'ambition en visant la neutralité carbone d'ici 2050. Les émissions de gaz à effet de serre liées au transport continuent d'augmenter dans les pays en voie de développement comme dans la majorité des pays développés. Ainsi, il apparaît plus que jamais essentiel de réussir à découpler la hausse de la mobilité et des émissions de carbone en favorisant les modes dont les empreintes carbonées sont les plus faibles, c'est-à-dire les modes partagés et les transports électriques. La trajectoire de décarbonation du transport reste complexe à mettre en œuvre. Toutefois, les pays précurseurs amorcent leur transition énergétique comme en Norvège où la part de véhicules électriques atteint aujourd'hui 58 % dans les ventes. En parallèle, l'hydrogène émerge comme une alternative aux combustibles fossiles

de plus en plus crédible à long-terme pour les applications nécessitant une forte autonomie.

- En outre, la qualité de l'air s'installe comme un enjeu majeur de santé publique pour les autorités, alors que plus de 90 % de la population mondiale vit aujourd'hui dans des endroits où les niveaux de pollution dépassent les limites fixées par l'Organisation Mondiale de la Santé ⁽⁵⁾. Les émissions atmosphériques dues au transport routier, notamment les particules fines résultant des échappements de diesel, contribuent considérablement à la détérioration de la qualité de l'air dans les métropoles. La poursuite des objectifs environnementaux entraîne le développement des contraintes réglementaires et normatives dans de nombreux pays telles que des législations sur l'arrêt à moyen-terme des ventes de véhicules thermiques (ex. France, Royaume-Uni ou Inde).

Les villes, pionnières du développement durable

- Les villes concentrent à elles seules environ deux tiers de la consommation d'énergie et plus de 70 % des émissions de CO₂ au niveau mondial ⁽⁶⁾. Elles émergent comme des acteurs de premier plan des politiques environnementales. Les plus avancées affichent leurs ambitions en matière de neutralité carbone et mettent en place des zones de circulation restreinte ou à basse émission, encouragent l'utilisation de solutions de mobilité partagée ou la transition vers l'électrique. Par exemple l'initiative *Fossil-fuel free streets* du C40 *Cities Climate Leadership Group* regroupe aujourd'hui 27 villes engagées en faveur de la mobilité zéro-émission ⁽⁷⁾ pour la promotion de l'abandon des combustibles fossiles et le développement des modes doux et partagés (ex. Los Angeles, Cape Town, Mexico, Paris, Londres ou Milan).
- Plus de 60 % de la population mondiale vivra en milieu urbain en 2050 ⁽⁸⁾. Cette pression nécessitera une planification des zones urbaines et des infrastructures pour faire face aux besoins de mobilité collectifs dans des espaces densifiés. Les heures de retard liées au trafic sur la route devraient doubler d'ici 2050 ⁽⁹⁾, avec des conséquences économiques non négligeables compte tenu de la baisse de productivité des voyageurs. Dans les villes bien équipées en transport public et encourageant les modes doux, les coûts du transport pour la communauté peuvent ainsi être réduits de 50 % ⁽¹⁰⁾. Partout où l'espace public est restreint, la possibilité de fournir une capacité de transport

(1) ONU, Perspectives de la population mondiale : la révision de 2017, juin 2017.

(2) Scénario de référence. Voir OCDE, Perspectives des transports du FIT 2017, Éditions OCDE, 2017.

(3) 21^e Conférence des parties à la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC) qui s'est tenue à Paris du 30 novembre au 12 décembre 2015.

(4) 24^e Conférence des parties à la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC) qui s'est tenue à Katowice (Pologne) du 2 au 15 décembre 2018.

(5) Organisation mondiale de la santé, Pollution de l'air : évaluation globale de l'exposition et de la charge mondiale, septembre 2016.

(6) UN-Habitat, *Urbanization and development: Emerging futures, World cities report 2016*.

(7) C40 Cities, Déclaration du C40 *Fossil-fuel free streets*.

(8) ONU, Perspectives sur l'urbanisation mondiale : édition 2014, 2014.

(9) EY, *Deploying autonomous vehicles: commercial considerations and urban mobility scenario*, 2014.

(10) Selon l'Union internationale des transports publics (UITP).

élevée en utilisant un minimum d'espace favorise la demande pour les solutions de transport partagées.

- Les villes se positionnent de plus en plus comme des fournisseurs de services de mobilité globale (transport public, location de vélos, auto-partage, etc.). Dans ce domaine, la digitalisation constitue un formidable outil d'optimisation qui peut permettre d'adapter en temps réel l'offre à la demande et de réagir rapidement aux situations d'urgence pour optimiser l'usage des véhicules et des infrastructures grâce à des systèmes multimodaux intelligents.

Des attentes sociales en pleine évolution

- Les inégalités sociales restent significatives dans les villes qui connaissent un étalement urbain sans précédent, comme dans les zones rurales, où la pauvreté reste encore largement concentrée et les populations isolées par la distance. En France, on estime que 20 % de la population en âge de travailler peine aujourd'hui à se déplacer⁽¹⁾ ; dans les pays en voie de développement, ce pourcentage peut monter à plus de 80 %⁽²⁾. Les stratégies de développement socio-économique doivent intégrer le déploiement de services publics, notamment des systèmes de transport.
- Les attentes sociétales des citoyens se renforcent : la qualité environnementale (bruit, pollution de l'air) et le bien-être, la sécurité, l'accessibilité aux services de transports en continu, la connectivité, la participation aux choix de planification des transports émergent parmi ces attentes. Dans les grandes villes, avec le développement d'applications efficaces permettant d'optimiser les trajets multimodaux, les jeunes urbains aspirent dorénavant tout autant à des services multimodaux de transports de qualité qu'à posséder un véhicule. Le niveau de développement des modes doux et des transports publics devient ainsi un enjeu majeur d'attractivité des villes.
- La digitalisation amène de nouvelles opportunités dans le transport et impacte les modèles d'affaires traditionnels. La donnée se monétise. Les consommateurs deviennent également fournisseurs de services, par exemple, à travers les systèmes de covoiturage qui se déploient de plus en plus en ville en complément des réseaux de transport public pour améliorer l'efficacité globale du système de transport et le service aux passagers.
- La sécurité dans les transports connaît une attention renouvelée avec un souci particulier à la protection des femmes qui représentent plus de 50 % des passagers. Garantir la sécurité de tous les passagers est un enjeu-clé pour les opérateurs de transport qui développent des campagnes de sensibilisation sur le sujet et déploient des solutions technologiques adaptées pour y faire face.

La stratégie Développement Durable d'Alstom intègre pleinement ces évolutions et ces enjeux.

La mission d'Alstom : contribuer à la transition vers des systèmes de mobilité durables

Akteur historique de la mobilité durable, Alstom considère que l'accès au transport est un facteur essentiel de progrès social et de développement économique et que sa mission est de contribuer à l'émergence de systèmes de transport durables, en concevant et en produisant des solutions de mobilité inclusives, respectueuses de l'environnement, sûres et performantes.

Alstom propose ainsi des solutions de transport innovantes, capacitaires et attractives sur l'ensemble de leur cycle de vie, basées sur une mobilité électrique et partagée et répondant aux attentes sociales et sociétales.

Chaque jour partout dans le monde, les matériels Alstom transportent plus de 40 millions de passagers, rendant accessible à chacun le travail, les services de santé, l'éducation, la culture et les loisirs.

- Pour les trajets quotidiens au sein de zones urbaines et périurbaines en expansion, les trains Alstom constituent des solutions de transport public de grande capacité, confortables et fiables, tandis que les trains régionaux offrent au quotidien un service efficace de transport domicile-travail entre les nouvelles zones urbaines. Les trains Intercités et grandes-vitesses relient directement le cœur des villes en offrant un confort passager inégalé. En connectant les territoires urbains et interurbains, les trains Alstom contribuent à leur croissance économique.
- Les projets urbains auxquels participe la Société contribuent activement au développement durable des villes, en offrant l'accès au transport pour tous et en optimisant la capacité de transport dans les zones denses grâce à des solutions capables de s'adapter à leur croissance future. Ces projets permettent souvent une transformation de l'espace public qui favorise les circulations douces, pour une attractivité accrue du territoire.
- Les avantages des systèmes ferroviaires, qui constituent le cœur du portefeuille de solutions d'Alstom en termes de qualité de l'air, d'utilisation de l'espace, de sécurité, d'efficacité énergétique et d'émissions de CO₂, ne sont plus à démontrer. Le potentiel de la mobilité électrique pour réduire les émissions de CO₂ et les rejets polluants devrait encore s'améliorer avec le développement de nouvelles sources d'énergies propres et renouvelables.
- Les grands projets de transport sont aussi l'occasion de développer des territoires entiers grâce à l'implantation de nouveaux sites industriels, la création d'une chaîne d'approvisionnement locale et la constitution sur le moyen-terme d'un bassin de main-d'œuvre qualifiée. C'est le cas, par exemple, pour le projet en cours porté par la co-entreprise d'Alstom, Gibela, dans le Gauteng en Afrique du Sud qui permettra de former d'ici 2028, 21 900 personnes. La contribution totale de ce projet au PIB sud-africain, en plus de la valeur des 600 nouveaux trains construits, devrait représenter environ € 5 milliards entre 2017 et 2028.
- Au-delà des solutions ferroviaires, Alstom entend également capitaliser sur son expertise de la mobilité durable pour se positionner sur un portefeuille étendu de solutions de mobilité durable, notamment au service des transports urbains électriques et du fret longue-distance. Alstom a ainsi remporté début 2019 son premier contrat pour la fourniture de bus électriques, Aptis™, pour la ville de Strasbourg, France.

Notre modèle de création de valeur

Promoteur de la mobilité durable, Alstom conçoit et propose des systèmes, équipements et services pour le secteur du transport. Alstom propose une gamme complète de solutions (des trains à grande vitesse aux métros, tramways et e-bus), des services personnalisés (maintenance, modernisation) ainsi que des offres dédiées aux passagers, des solutions d'infrastructure, de mobilité digitale et de signalisation.

Notre modèle économique est au cœur de notre mission : soutenir la transition vers des systèmes de transports plus durables partout dans le monde, grâce à des transports inclusifs, respectueux de l'environnement, sécurisés et efficaces, favorisant un modèle économique social et responsable. En tant que leader mondial de la mobilité durable, Alstom assume pleinement sa responsabilité d'entreprise à l'égard de ses clients, de ses partenaires, de ses collaborateurs, de ses passagers et enfin de la société dans son ensemble.

(1) Laboratoire de la mobilité inclusive, 2017.

(2) OCDE, Faits marquants du Forum International des Transports 2011 : Des transports pour la société, Éditions OCDE, 2011.

ALSTOM

“ De constructeur ferroviaire à créateur de mobilité durable ”

NOS CAPITAUX



CAPITAL FINANCIER

- Carnet de commandes à 40,5 milliards d'euros
- Capitaux propres à 4,2 milliards d'euros



CAPITAL INDUSTRIEL

- 105 sites dans 60 pays
- 100 % des sites industriels de plus de 200 employés certifiés ISO 14001



CAPITAL INTELLECTUEL

- 6 500 brevets
- Plus de 7 000 ingénieurs



CAPITAL NATUREL

- 40 % d'électricité d'origine renouvelable
- 90 % de taux de valorisation des déchets



CAPITAL HUMAIN

- 36 300 collaborateurs
- Certification ISO 37 001 pour anti-corrupcion



CAPITAL SOCIÉTAL

- > 280 villes, opérateurs et autorités de transport clients
- Fondation Alstom soutenant 15 à 20 projets par an

NOTRE MODÈLE DE

36 300

NOS VALEURS

CONFIANCE, ESPRIT D'ÉQUIPE, SENS DE L'ACTION, ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ



Amériques

5 200 employés

Europe

21 400 employés

NOTRE STRATÉGIE

1. Une organisation orientée clients
2. Une gamme complète de solutions
3. L'innovation créatrice de valeur
4. L'excellence opérationnelle et environnementale
5. Une culture fondée sur la diversité et l'entrepreneuriat

CRÉATION DE VALEUR

employés



Moyen-Orient Afrique

4 500 employés

Asie Pacifique

5 200 employés

NOTRE VISION :
DEVENIR LE PARTENAIRE
PRIVILÉGIÉ DES SOLUTIONS
DE MOBILITÉ

NOTRE POSITIONNEMENT DE MARQUE
 CONCEVOIR LA FLUIDITÉ



MATÉRIELS ROULANTS

43 %
 DU CHIFFRE D'AFFAIRES
 2018/19



SIGNALISATION



SERVICES



SYSTÈMES

57 %
 DU CHIFFRE D'AFFAIRES
 2018/19

VALEUR CRÉÉE POUR LES PARTIES PRENANTES



EMPLOYÉS

- 87,2 % des employés formés
- IFR à 1,1



CLIENTS

- Satisfaction client à 8,1
- 50 % des commandes portant sur de nouveaux développements produit
- Consommation d'énergie des solutions réduite de 17 %



PASSAGERS

- 17 000 voitures de métro en service
- + 40 millions de personnes transportées chaque jour par des trains Alstom



SOCIÉTÉ

- 77 000 bénéficiaires des activités en faveur des communautés
- 28 solutions éco-conçues
- 6,5 gCO₂ / pass.km



FOURNISSEURS

- Partenariats long-terme avec des fournisseurs de qualité via Alstom Alliance
- Près de 60 % du coût des produits Alstom achetés



ACTIONNAIRES

- Évolution de l'action sur 2 ans : + 37,85 %
- Résultat net : 681 million €

Des éléments complémentaires sur la Société et son activité, les marchés sur lesquels elle opère et son positionnement, ainsi que son environnement concurrentiel et réglementaire sont disponibles dans les chapitres suivants : chapitre 1 présentant les activités du Groupe (page 3), chapitre 4 concernant les facteurs de risque (page 129), chapitre 5 portant sur le gouvernement d'entreprise (page 151) et enfin au chapitre 7 décrivant l'historique et l'organigramme de la Société (page 271).

La politique de Développement Durable et de Responsabilité Sociale d'Entreprise d'Alstom

La stratégie Développement Durable d'Alstom reflète son ambition de faciliter la transition vers des systèmes de transport globaux durables. Le Groupe est également convaincu que l'anticipation des défis environnementaux et sociaux et la gestion des risques et opportunités qu'ils recèlent sont des facteurs importants de performance opérationnelle à court-terme et contribuent à la croissance à long-terme à la fois pour le Groupe, pour ses collaborateurs et pour la Société dans son ensemble.

La politique de Développement Durable et de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) d'Alstom est donc inscrite au cœur de sa stratégie 2020. Sa dernière mise à jour, en janvier 2018, l'a identifiée et définie comme la politique globale de l'Entreprise, reliant les cinq autres politiques (Qualité et Sécurité ferroviaire, EHS, Écodesign, Éthique et

conformité, Sureté). Le développement durable s'intègre bien au cœur de la stratégie du Groupe et dans tous ses processus.

La politique est déployée à travers des objectifs quantifiés et évalués ; les programmes d'action associés sont déployés dans toutes les opérations d'Alstom, tels que décrits à travers les différentes sections de ce chapitre.

Analyse de matérialité des enjeux de développement durable

Alstom considère comme important que les actions développement durable du Groupe prennent en compte les attentes de ses principales parties prenantes : clients (importance croissante des critères RSE dans les appels d'offres), collaborateurs, autorités publiques (émergence de nouvelles réglementations concernant la RSE), actionnaires et investisseurs potentiels ou société civile.

Afin de clarifier ces attentes et d'évaluer la pertinence de sa politique Développement Durable et RSE, Alstom a mis à jour en 2016 sa matrice de matérialité. L'évaluation de chacun des 16 enjeux 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) a permis de déterminer les enjeux prioritaires et d'ajuster les programmes d'actions en cours.

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.

La contribution d'Alstom aux Objectifs de développement durable des Nations unies



OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



En tant que membre signataire du Pacte mondial des Nations unies, Alstom soutient les Objectifs de Développement Durable (ODD) qui visent à mettre fin à l'extrême pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous. La Société fonde son système de valeurs et son approche commerciale sur les 10 principes du Pacte mondial et soumet, chaque année, sa communication sur le progrès sur le site officiel ⁽¹⁾.

Considérant que sa politique de développement durable est un levier d'action pour la mise en œuvre des ODD, Alstom identifie les grands domaines de sa politique pour lesquels il a une contribution directe aux Objectifs de Développement Durable dans ses activités quotidiennes, à travers son cœur de métier et ses initiatives.

(1) Plus d'informations disponibles sur le site www.unglobalcompact.org.

Du fait de son activité, Alstom considère que trois objectifs en particulier sont inscrits au cœur de la mission d'Alstom : *Industrie, innovation et infrastructure* (ODD 9), *Villes durables et communautés* (ODD 11), *Action climatique* (ODD 13). Par ailleurs les activités de l'entreprise contribuent également à neuf autres objectifs, illustrés ci-dessous.

Politique de Développement Durable et RSE	Principaux objectifs	ODD	Exemples de programmes et résultats
Agir comme une organisation tournée vers ses parties prenantes			
<ul style="list-style-type: none"> en adaptant son offre et en délivrant ses projets en phase avec les attentes des clients ; en améliorant les conditions de vie des communautés locales ; en évaluant et gérant tous les risques pour l'entreprise et en assurant sa stabilité financière ; en étant reconnue comme une entreprise responsable. 	<ul style="list-style-type: none"> offre adaptée aux attentes et indice de satisfaction clients à 8 plan d'action pour les communautés locales dans les pays de plus de 200 collaborateurs 15 à 20 projets financés par la Fondation Alstom par an maintien dans les indices DJSI 	<p>4</p> <p>9</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>17</p>	<p>Soutien aux établissements d'enseignement dans la promotion des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STEM). Ex. partenariat avec l'Association « Elles bougent », promotion des carrières scientifiques pour les jeunes filles en France et en Espagne.</p> <p>Métros de Lucknow et Kochi entièrement conçus dans le centre d'Ingénierie de Bangalore et fabriqués à Sri City en Inde témoignant de l'engagement d'Alstom dans l'initiative nationale « Make in India », qui encourage les entreprises à concevoir et à fabriquer leurs produits en Inde.</p> <p>Fondation d'Entreprise Alstom (budget € 1 million / an).</p> <p>27 plans d'action nationaux pour les communautés locales en place.</p> <p>Participation à des partenariats multipartites pour mobiliser et partager les connaissances, l'expertise et les technologies pour soutenir les ODD : Alstom est membre fondateur de l'Alliance pour la décarbonisation du transport lancée en novembre 2017.</p>
Développer des solutions pour la mobilité durable			
<ul style="list-style-type: none"> en s'engageant en faveur du transport électrique et partagé ; en déployant des processus d'écoconception pour garantir la performance environnementale ; en intégrant dans les solutions les plus hautes exigences de sécurité, qualité, fiabilité et disponibilité ; en intégrant de l'innovation environnementale pour optimiser l'efficacité énergétique. 	<ul style="list-style-type: none"> principales solutions couvertes par une démarche d'éco-conception - 20 % de consommation d'énergie dans les solutions d'ici 2020 vs 2014 	<p>9</p> <p>11</p> <p>12</p> <p>13</p>	<p>Promotion de la créativité et de l'entrepreneuriat à travers le programme annuel d'innovation I <i>Novue You</i>TM.</p> <p>Mise en service de la ligne 2 du tramway de Nice opérant avec des batteries et le nouveau système de recharge au sol SRS pour les bus et tramway électriques en ville.</p> <p>Définition d'objectifs environnementaux et documentation des performances pour les produits éco-conçus (ex. métro de Sydney).</p> <p>Réduction de 17 % des consommations d'énergie du portefeuille de solutions (et des émissions de CO₂ associées) vs 2014.</p>
Gérer nos activités de manière responsable			
<ul style="list-style-type: none"> en garantissant l'excellence en matière de sécurité au travail avec et pour les collaborateurs et sous-traitants ; en protégeant les collaborateurs, les biens et données contre des actions malveillantes ; en réduisant de façon continue l'empreinte environnementale des opérations ; en mettant en œuvre des pratiques d'achats durables. 	<ul style="list-style-type: none"> 0 accident mortel TF1 ⁽¹⁾ à 1 d'ici 2020 - 10 % d'intensité énergétique des opérations d'ici 2020 vs 2014 100 % d'électricité d'origine renouvelable d'ici 2025 80 % du montant des achats avec des fournisseurs à haut risque potentiel couvert par une évaluation d'ici 2020 	<p>3</p> <p>12</p> <p>7</p> <p>8</p>	<p>Politique sécurité AZDP (<i>Alstom Zero Deviation Plan</i>) et plan de management de la santé.</p> <p>88 % des collaborateurs travaillant sur un site certifié ISO 14001 – autres unités en cours de certification.</p> <p>Réduction de l'intensité énergétique des opérations de plus de 12 % vs 2014 grâce au plan d'économies d'énergie ciblant les forts consommateurs.</p> <p>40 % de la consommation électrique des sites industriels couverte par un certificat d'énergie d'origine renouvelable.</p> <p>Développement d'une approche forte en achats responsables (ex. Charte éthique et de développement durable, mise à jour en 2017, à signer pour tous les nouveaux fournisseurs et contrats).</p>
Construire une culture de diversité et d'intégrité			
<ul style="list-style-type: none"> en appliquant les normes éthiques les plus élevées ; en favorisant et en mettant en œuvre la diversité sous toutes ses formes ; en agissant contre la discrimination ; en respectant les droits humains. 	<ul style="list-style-type: none"> zéro déviation du Code d'éthique 25 % de femmes parmi les ingénieures et cadres d'ici 2020 nationalités des managers reflétant les activités d'ici 2020 prévention des risques liés aux droits humains 	<p>16</p> <p>5</p> <p>8</p>	<p>Politique d'éthique et conformité rigoureusement appliquée.</p> <p>Déploiement de plans d'actions diversité dans chaque Région pour atteindre les objectifs ambitieux. 20,7 % de femmes managers en mars 2019 <i>versus</i> 18 % pour 2014.</p> <p>Politique et plan d'action visant à prévenir les risques dans le domaine des droits humains.</p>

(1) Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt.

Une organisation déclinée à tous les niveaux du Groupe

La mise en œuvre de la politique Développement Durable et RSE d'Alstom est supervisée par la Direction Développement Durable et RSE, rattachée d'une part au Senior Vice-Président Ressources Humaines, et d'autre part au Directeur de la Performance Globale, plaçant le développement durable au cœur de l'organisation du Groupe. En particulier, les Achats Durables, l'Éco-conception, la Politique Sociale, la démarche Environnement Santé Sécurité et le programme d'Intégrité sont déployés dans les fonctions concernées de l'organisation, en cohérence avec la démarche globale de développement durable.

Au sein du Conseil d'administration, le Comité en charge de l'Éthique, de la Conformité et du Développement Durable se réunit trois 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 page 173).

Le plan d'action à trois ans en matière de développement durable est soumis et revu deux fois par an par la Direction.

Le Comité de pilotage développement durable et RSE, composé de membres des Directions des Ressources Humaines, Achats, Marketing, R&D, 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. En 2018, le Comité de pilotage du développement durable a été élargi à la Direction Éthique et Conformité pour assurer le suivi du plan de vigilance, ainsi que son déploiement.

La démarche de développement durable d'Alstom est ainsi déclinée 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, développé de manière systématique au cours de l'exercice. 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 organisations et communautés locales. Dans tous les principaux clusters où le Groupe est implanté, soit 27 pays, le Directeur Pays est assisté par un Champion RSE.

Le rôle et les tâches des Champions RSE sont clairement définis et formalisés. En tant que point de contact du Département RSE dans chaque pays, les champions RSE gèrent les initiatives RSE locales, développent le plan d'action pour le soutien des communautés locales et participent au reporting et à la promotion des initiatives RSE, des bonnes pratiques et de la Fondation. Un sondage réalisé en 2018 a démontré le bon niveau de soutien reçu par les équipes de la part du management local.

Par ailleurs, depuis 2018, les employés d'Alstom sont sensibilisés aux enjeux du développement durable grâce à une formation en ligne sur le sujet « Développement Durable & RSE », disponible en anglais et en français. Cette formation est obligatoire pour tous les nouveaux arrivants et recommandée pour les équipes Ingénierie, RSE & Développement Durable, EHS, Communication, Ventes et Marketing, Achats. Au total, 9 798 personnes ont été formées.

Évaluation de la performance développement durable et 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 2018, pour la huitième année consécutive, Alstom a été retenu dans les indices *Dow Jones Sustainability* (DJSI) Monde et Europe et s'est vu attribuer, pour la deuxième fois consécutive la distinction « *Bronze Class* » de RobecoSAM. L'agence de notation a attribué une note globale de 81 sur 100 au classement DJSI un score largement supérieur à la moyenne du secteur Équipements Électriques de l'index. Alstom a amélioré son classement parmi les 3 500 sociétés invitées à participer à l'évaluation et fait partie des 5 % des sociétés évaluées les plus performantes. Cette année, Alstom a particulièrement bien progressé en matière de gestion de l'innovation, de gestion de la chaîne d'approvisionnement, de politique environnementale et de systèmes de gestion, ainsi que de développement du capital humain.
- Alstom a également fait évaluer sa performance en matière de développement durable par EcoVadis en 2018. Avec un score de 73, l'Entreprise a obtenu à nouveau le meilleur niveau de reconnaissance avec un statut « *Gold* » en se plaçant parmi les 3 % des entreprises les mieux notées.
- En janvier 2019, Alstom a obtenu un « A- » au questionnaire du CDP sur le changement climatique. Passant de « B » à « A- », ce score reconnaît en Alstom, une Société proactive pour réduire efficacement ses émissions, ce qui indique une gestion environnementale avancée.
- Début 2019, le Groupe a également été inscrit au palmarès des 100 entreprises les plus durables au monde par Corporate Knights, démontrant l'engagement d'Alstom pour une mobilité durable.
- À travers ses activités communautaires locales et celles de la Fondation Alstom, le Groupe cherche à agir et à être reconnu localement en tant qu'entreprise responsable. Par exemple, en 2019, pour la sixième année consécutive, le Groupe a reçu le Distintivo ESR® 2018 – Prix de l'entreprise socialement responsable du Centre mexicain pour la philanthropie (CEMEFI) et l'Alliance pour la responsabilité sociale des entreprises au Mexique (AliaRSE).
- Alstom Hong Kong a reçu le logo Caring Company 2018/19 du Conseil des services sociaux de Hong Kong (HKCSS) en reconnaissance de son engagement en matière de respect de la communauté, des employés et de l'environnement, suite à une série d'actions lancées en 2018, notamment du volontariat dans des cantines afin de servir des employés à faible revenu (initiative « Lunch Club ») ou des collectes de fonds pour des œuvres.

CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS RSE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE D'ALSTOM

Dans le cadre des nouvelles dispositions légales et réglementaires françaises en matière de publication d'informations extra-financières (ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 dite « Déclaration de performance extra-financière » et son décret d'application n° 2017-1265 du 9 août 2017), Alstom a établi cette année une cartographie des risques Développement Durable et RSE. L'information sur les principaux risques et les risques gérés est présentée en détail dans les sections suivantes.

Identification d'une liste potentielle de risques et opportunités extra-financiers pour Alstom

Afin d'assurer l'exhaustivité et la conformité à la réglementation de la cartographie des risques et opportunités développement durable et RSE, Alstom a établi une liste préliminaire de 31 risques à évaluer en s'appuyant sur :

- le Guide méthodologique du reporting RSE – Déclaration de Performance extra-financière édité par le MEDEF ⁽¹⁾ sur la nouvelle réglementation française ;
- la liste des 42 indicateurs mentionnés dans l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la matrice de matérialité réalisée en 2016, intégrant les attentes des parties prenantes internes et externes.

Les risques sont formulés sous forme d'enjeux et couvrent à la fois les risques en tant que tels et les opportunités, l'incapacité à saisir une opportunité étant considérée comme un risque.

Cohérence avec les processus internes

La cartographie des risques et opportunités en matière de Développement Durable et de RSE est construite en conformité et en cohérence avec la cartographie des risques de l'ensemble du Groupe. Chaque risque ou opportunité identifié est associé à un risque de la cartographie globale des risques d'Alstom (voir le chapitre 4 « Facteurs de risques, contrôle interne et gestion des risques ») et évalué selon la même méthodologie et les mêmes critères notamment :

- probabilité – Quatre niveaux de « Improbable » à « Probable » ;
- impacts – Impacts sur les profits et pertes, impacts opérationnels, humains et environnementaux, impacts en termes d'image et de réputation.

La criticité de l'enjeu (probabilité multipliée par l'impact) est notée de 1 à 10.

Par ailleurs, pour les indicateurs environnementaux, une revue de la cohérence avec la cartographie des risques environnementaux établie dans le cadre de la certification ISO 14001 est également réalisée.

Évaluation des risques et opportunités

Les risques et opportunités sont évalués par les responsables des fonctions en charge de la gestion de chaque risque, principalement par les membres du comité de pilotage du développement durable et RSE : Développement durable et RSE, Achats responsables, Ressources Humaines, Marketing,

R&D, Environnement Santé et Sécurité, Écoconception, Communication, Éthique et Conformité ainsi que la Direction des Risques.

Les résultats consolidés sont discutés au cours d'un atelier spécifique incluant toutes les fonctions afin d'assurer la compréhension commune et la cohérence des risques et de valider les résultats finaux. La cartographie des risques est ensuite présentée et validée par le Comité d'éthique, conformité et de développement durable du Conseil.

Sélection des principaux risques et opportunités extra-financiers

Les principaux risques et opportunités non financiers retenus sont ceux dont le score de criticité est supérieur ou égal à 6.

14 risques ou opportunités principaux ont ainsi été identifiés : solutions bas-carbone (page 214), adaptation au changement climatique (page 217), écoconception et économie circulaire (page 218), performance énergétique des opérations (page 220), santé et sécurité des collaborateurs (page 223), attractivité et rétention (page 226), développement des collaborateurs (page 232), éthique et conformité (page 235), sécurité ferroviaire (page 239), achats responsables (page 240), respect des droits humains (page 243), relations avec les clients (page 245), contribution au développement local (page 246), relations avec les populations locales (page 247).

Les risques suivants sont communs au chapitre 4 et au chapitre 6 : Attractivité et rétention ⁽²⁾, Éthique et conformité ⁽³⁾, Sécurité ferroviaire ⁽⁴⁾.

Les politiques, plans d'action, principaux résultats et indicateurs clés de performance correspondant à ces risques sont présentés dans le présent chapitre.

Informations relatives aux autres risques

Alstom considère que les informations relatives à la lutte contre le gaspillage et la précarité alimentaire, au respect du bien-être animal et à une alimentation responsable, équitable et durable ne sont pas pertinentes au regard des principales activités de l'Entreprise. Les déchets alimentaires de l'Entreprise étant uniquement liés aux repas pris dans les cantines, ils font partie des déchets non dangereux et ne font pas l'objet d'un suivi spécifique.

Le risque d'évasion fiscale est pris en compte dans la cartographie des risques Développement durable RSE et ne constitue pas l'un des risques majeurs de l'Entreprise. Les politiques, les ressources et les plans d'action relatifs à ce risque sont néanmoins décrits en page 265.

De même, les informations relatives aux accords collectifs, aux conditions de travail des salariés et aux actions visant à lutter contre les discriminations et à promouvoir les diversités, intégrées à la cartographie des risques, sont décrites en pages 226 et 263. Les mesures prises en faveur des personnes handicapées sont intégrées dans le chapitre « Attractivité et rétention », page 226.

Enfin des informations complémentaires relatives aux autres risques et opportunités ainsi qu'aux sujets d'intérêt pour les parties prenantes sont présentées en page 256.

(1) Mouvement des Entreprises de France.

(2) Dénommé « Recrutement et fidélisation » dans le chapitre 4 « Facteurs de risques, contrôle interne et gestion des risques ».

(3) Dénommé « Conformité » dans le chapitre 4 « Facteurs de risques, contrôle interne et gestion des risques ».

(4) Dénommé « Accidents » dans le chapitre 4 « Facteurs de risques, contrôle interne et gestion des risques ».

SOLUTIONS BAS-CARBONE

Les émissions de CO₂ sont l'un des principaux moteurs du réchauffement climatique. Malgré les actions menées au niveau mondial pour les réduire, les émissions issues de la combustion d'énergie ne cessent d'augmenter, notamment en raison de la contribution du secteur des transports. En effet, avec 8 Gt émises en 2015, le transport a généré environ 25 % des émissions mondiales issues de la combustion de carburant ⁽¹⁾. C'est d'ailleurs l'un des rares secteurs qui voient encore ses émissions augmenter même dans les pays développés.

Dans ce contexte, les implications de l'Accord de Paris sur le climat (2015) sont claires : pour limiter le réchauffement à moins de 2 °C d'ici la fin du siècle, il est essentiel d'atteindre la neutralité carbone avant 2050. En ce sens, une transition majeure a été initiée dans le secteur des transports où le mouvement de sortie des énergies fossiles est en train de prendre forme. Par exemple, des ambitions significatives ont été exprimées au niveau politique, plusieurs pays ayant déjà annoncé la fin de la vente de véhicules neufs équipés de moteurs à combustion : Norvège (2025), Suède (2030), Danemark (2030), Inde (2030), France (2040), Grande-Bretagne (2040), Espagne (2040).

Pour encourager la transformation du secteur des transports, la plupart des acteurs internationaux reconnaissent que l'approche « *Avoid Shift Improve* » (éviter, remplacer, améliorer), qui définit les priorités d'action, est la voie à suivre pour découpler la croissance des besoins de mobilité et des émissions de CO₂ générées par le transport. Le train sera donc un acteur essentiel dans la lutte pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES). En effet, le réseau est déjà en grande partie électrifié, et les émissions de CO₂ par passager-kilomètre qu'il génère comptent parmi les plus faibles des transports motorisés ⁽²⁾.

Alstom est convaincu que la neutralité carbone dans les transports ne pourra être réalisée que grâce au transfert de flux significatifs vers des modes plus propres (mobilité électrique et partagée), à l'amélioration de l'efficacité énergétique, et à une multimodalité optimisée soutenue par des systèmes de transport plus intelligents. Néanmoins, il est probable que des voies différentes émergent dans les diverses régions en fonction des conditions spécifiques. Alstom, leader mondial des solutions de mobilité durable, est bien préparé pour tirer parti des nouvelles opportunités mondiales résultant du renforcement des politiques publiques liées au changement climatique.

Dans le domaine ferroviaire, les services de transport de passagers alimentés au diesel représentent encore 25 % du volume mondial. Les opérations réalisées en diesel se concentrent principalement sur le transport régional de passagers et le fret. Du fait de la pression accrue sur le diesel pour des raisons environnementales et de santé publique, Alstom s'attend à une sortie progressive du diesel, à moyen-terme, sur les marchés qu'il dessert sur ce segment, principalement en Europe.

À ce jour, les solutions et les systèmes ferroviaires électriques représentent l'essentiel des commandes de la Société. La fourniture de matériel roulant diesel (locomotives et trains incluant le bimode) a représenté moins de 5 % des commandes d'Alstom sur les trois dernières années. Cela inclut 144 trains et locomotives, dont 50 % pour l'Allemagne et le reste pour la France, le Sénégal, et la Suisse.

Le besoin accru de décarboner le transport et de favoriser des modes de transport bas-carbone à travers les politiques publiques, les réglementations et la hausse des financements est un levier de marché important encourageant la demande en solutions ferroviaires électriques. Les principaux risques et opportunités auxquels pourrait être confrontée la Société seraient ainsi les suivants :

- des opportunités commerciales majeures de fournir aux clients des solutions bas-carbone durables qui soient compétitives et permettent de limiter et / ou de s'adapter au changement climatique (moins de GES, adaptabilité aux conditions météorologiques extrêmes, etc.) ;
- la baisse des commandes de trains régionaux diesel avec la sortie progressive du diesel des différents pays ;
- l'incapacité des clients à décarboner leur mix énergétique, ce qui aurait, à terme, une incidence sur la bonne performance environnementale des transports ferroviaires électriques.

Stratégie et politiques

La Société reconnaît sa responsabilité de décarboner à la fois ses opérations et son offre de produits et de services.

Alstom s'est engagé à soutenir la neutralité carbone dans les transports et a défini sa stratégie d'entreprise relative au climat et à la transition énergétique. Celle-ci repose sur son analyse du secteur et des enjeux pour la Société et couvre toutes ses activités suivant trois axes :

- positionner les solutions ferroviaires électriques sobres en énergie au cœur de son portefeuille Alstom s'est fixé l'objectif de réduire la consommation d'énergie de son portefeuille de solutions de 20 % d'ici 2020 par rapport à 2014 ;
- faciliter la transition énergétique vers des solutions de mobilité durable ;
- décarboner les opérations (pour les objectifs, voir la section « Performance énergétique des opérations », page 220).

Dans ce contexte, Alstom souhaite limiter ses développements dans le domaine du diesel et se concentrer sur l'amélioration de la performance environnementale des trains existants (par exemple, à travers des modernisations visant à satisfaire aux dernières normes en matière d'émissions dans l'air) et sur de nouvelles solutions hybrides.

La fonction Développement Durable et RSE coordonne le déploiement transversal de la stratégie relative au climat et à la transition énergétique. Celle-ci est déployée au niveau opérationnel auprès d'un grand nombre d'acteurs internes impliquant les équipes Ingénierie, Éco-conception, Marketing et Stratégie, Efficacité énergétique et Environnement, Santé et Sécurité.

Le Groupe soutient l'initiative « *Science-Based Targets* » dans ses principes. Cette année, il a réalisé une étude de faisabilité pour étudier les méthodologies applicables pour le secteur ferroviaire et prévoit d'approfondir l'analyse des objectifs à atteindre. De plus, Alstom a rejoint un groupe de 12 sociétés travaillant avec l'organisation française AFEP (Association Française des Entreprises Privées) pour évaluer les scénarios carbone à long terme disponibles sur le marché (IEA, IPCC ou IDDR) et définir les bonnes pratiques en matière d'utilisation des scénarios pour la planification stratégique et le reporting.

(1) IEA – UIC, *Energy Consumption and CO₂ Emissions: focus on passenger rail services*, *Railway Handbook 2017*.

(2) IEA, *The Future of Rail: Opportunities for energy and the environment*, 2019.

Procédures et plans d'action

Afin d'identifier ses priorités d'action, la Société a réalisé plusieurs évaluations de son empreinte carbone en prenant en compte ses émissions directes et indirectes, y compris les émissions liées à l'utilisation de ses produits et services, qui représentent une partie considérable de l'empreinte carbone du Groupe.

De plus, Alstom a défini une méthode pour évaluer les émissions de CO₂ générées par l'utilisation de ses produits et services, ainsi que les émissions liées aux matériaux nécessaires à leur construction. Ces émissions ont été évaluées pour l'ensemble des produits et services vendus dans l'année sur l'intégralité de leur durée de vie et sur la base de conditions d'utilisation normalisées (capacité nominale de transport, mix énergétique dans le pays). Une analyse détaillée de l'évolution attendue des facteurs d'émissions pour l'électricité a également été réalisée dans les pays d'implantation d'Alstom, sur la base des engagements nationaux pris dans le cadre de l'Accord de Paris (les Contributions déterminées au niveau national, CND).

Positionner les solutions ferroviaires électriques sobres en énergie au cœur du portefeuille

Les clients d'Alstom se classent souvent parmi les principaux consommateurs d'électricité dans leurs pays respectifs. Par conséquent, l'efficacité énergétique est un différenciateur clé sur ce marché. C'est pour cette raison que les activités de conception d'Alstom sont stratégiquement axées sur l'offre de solutions à haute efficacité énergétique et pouvant encore faire l'objet d'améliorations pour gagner en efficacité.

Des méthodes standardisées pour déterminer la consommation d'énergie des solutions ont été définies tandis que la performance consolidée du portefeuille de solutions est régulièrement évaluée grâce à un indicateur spécifique. En accordant une attention permanente à l'innovation, Alstom poursuit ses objectifs pour gagner en efficacité à travers l'amélioration des systèmes de traction, la réduction de poids, l'amélioration de l'aérodynamisme et des systèmes de ventilation et de chauffage, l'écoconduite, la récupération et le stockage de l'énergie de freinage et l'optimisation au niveau des systèmes.

L'innovation est un moteur primordial pour améliorer l'efficacité énergétique des solutions. Alstom s'efforce de déployer sur l'ensemble de son portefeuille, là où elles sont pertinentes, les meilleures technologies. L'innovation en matière d'efficacité énergétique est gérée par les processus de R&D et d'innovation de la Société et positionnée dans une approche au niveau système afin d'assurer la performance globale du réseau plutôt que l'optimisation d'un seul élément de façon isolée. Cette activité est structurée autour de quatre axes :

- « Conception, cycle de vie et impacts » visant à améliorer le comportement, la performance et l'impact intrinsèques des produits et solutions. Ceci inclut des programmes de réduction de poids reposant sur l'utilisation de matériaux composites et la transformation de certains organes ; l'optimisation de l'aérodynamisme ; l'amélioration de l'efficacité des systèmes de traction électrique ou diesel (moteurs à aimants permanents, systèmes de pilotage des blocs-moteur optimisés, nouvelles chaînes de traction, auxiliaires de traction performants) ; et le recours à des équipements auxiliaires de confort peu énergivores (éclairage, chauffage et climatisation). Cette démarche systématique et systémique d'analyse du bilan énergétique dans la phase de conception s'applique à l'ensemble du contenu du portefeuille ;
- « Sources d'énergie et renouvelables », pour optimiser les sources, la conversion, la transformation et le transport de l'énergie. Les objectifs incluent ici l'identification et la sélection des sources énergétiques les plus adaptées ainsi que la réduction des pertes et de l'énergie dissipée ;
- « Opérations, régénération et stockage », adressant l'efficacité énergétique au point d'usage et l'optimisation des opérations. Ici l'attention est portée aux optimisations des opérations telles que la

synchronisation des tables horaires, les modifications des profils de vitesse, les efforts au freinage, la réceptivité de la ligne qui généreront des économies d'énergie tout en maintenant la performance du réseau. Les développements visent aussi à minimiser les pertes énergétiques et à les réutiliser en permettant une utilisation du freinage électrique jusqu'à l'arrêt complet ou à capturer l'énergie disponible localement (ex. par des panneaux photovoltaïques) en évitant de la transporter sur des distances parfois conséquentes occasionnant des pertes et des rendements moindres. Un enjeu majeur de l'optimisation énergétique est la maximisation de l'énergie récupérée au freinage. Finalement le stockage, l'autonomie et l'hybridation pour le matériel et le système entier permettent de réaliser des missions spécifiques tout en améliorant encore l'efficacité énergétique ;

- « Réseau et charge intelligents » pour explorer les bénéfices de la mutualisation de réseaux différents, analyser les flux énergétiques au-delà d'un seul réseau et optimiser l'énergie et la puissance de plusieurs systèmes en utilisant la même source d'énergie.

En 2018, Alstom a remporté le marché pour développer et fournir des trains pour les lignes de métro 15, 16 et 17 du Grand Paris Express. Ces trains seront dotés de la dernière technologie de traction et de convertisseurs auxiliaires développés par le Groupe, ce qui garantira une consommation énergétique optimisée. Le freinage électrique fonctionnera jusqu'à une vitesse très faible, ce qui permettra de récupérer toute l'énergie de freinage qui contribuera à la recharge des batteries ou à l'alimentation du réseau électrique général.

Cette année, Alstom a également mis en service commercial la ligne 2 du tramway de Nice qui est dotée des dernières technologies intégrant un système de recharge rapide (20 secondes) en station des batteries embarquées.

La sous-station réversible Hesop™ développée par Alstom pour les réseaux urbains et suburbains permet également de réaliser des économies d'énergie significatives. En effet, elle permet de récupérer la quasi-totalité de l'énergie électrique sur les trains équipés d'un système de freinage régénératif et de la réinjecter dans le réseau. Hesop™ permet de limiter la dispersion de chaleur et ainsi de réduire les besoins de ventilation associés dans les opérations souterraines. À ce jour, 128 convertisseurs Hesop™ ont été commandés ou livrés pour différents projets, comme le métro de Riyadh (Arabie Saoudite), le tramway de Sydney (Australie), le métro de Panama ou le métro de Dubaï (Émirats Arabes Unis). En 2018, le métro de Hambourg a également signé une lettre d'intention pour tester la sous-station Hesop™ sur son réseau.

Faciliter la transition énergétique vers les solutions de mobilité durable

Sortir du diesel dans le secteur ferroviaire

De plus en plus d'opérateurs prennent des mesures pour réduire l'impact environnemental des opérations diesel en spécifiant des exigences plus rigoureuses concernant les émissions des moteurs, en favorisant la traction diesel-électrique qui autorise plus de flexibilité et d'efficacité ou en se tournant vers des solutions hybrides (ex. diesel et batteries) et des carburants alternatifs.

Alstom est prêt pour accompagner ses clients dans cette transition majeure en développant et en promouvant des solutions efficaces et alternatives aux trains diesel telles que l'électrification, la traction hybride et les trains à hydrogène. Dans tous les cas, la décarbonation passera par la traction électrique, qui représente le cœur de métier d'Alstom.

Le Groupe a la compétence et le savoir-faire pour fournir une grande diversité de services d'électrification. Actuellement, il fournit, par exemple, le système d'électrification de la section Est (longue de 343 kilomètres) du « Dedicated Freight Corridor » (un couloir dédié au fret) en Inde.

De plus, la Société a déjà développé une large gamme de solutions hybrides, notamment les locomotives Prima™ H3 et H4, et continue de développer plus largement son portefeuille de solutions hybrides. Par exemple, en 2018, Alstom a annoncé le développement d'une version hybride du train régional Coradia™ Polyvalent en partenariat avec la SNCF et les régions françaises Grand Est, Nouvelle-Aquitaine et Occitanie. Celle-ci devrait être soumise aux premiers tests en 2020 et permettre une réduction de 20 % de la consommation énergétique. Sur ce train, deux blocs d'alimentation diesel seront remplacés par des batteries embarquées qui permettront d'optimiser la consommation énergétique, les émissions de GES ainsi que les coûts de traction et de maintenance.

Alstom a également signé un accord avec Abellio Rail Mitteldeutschland, Nahverkehrsservice Sachsen-Anhalt GmbH (NASA) et Rolls-Royce pour réaliser des études de faisabilité technique portant sur l'intégration des moteurs hybrides sur les trains régionaux Coradia Lint et leur utilisation sur les itinéraires du Dieselnetz Sachsen-Anhalt, (un réseau ferroviaire allemand alimenté au diesel exploité par Abellio). Cette lettre d'intention comprend la réhabilitation de trois trains initiaux, et le déploiement à l'ensemble de la flotte de 54 Coradia Lint est en cours de réflexion. Le moteur hybride combine un moteur diesel moderne et un moteur électrique ainsi que des batteries pour la récupération de l'énergie de freinage, ce qui permet de réduire la consommation de carburant et les émissions de CO₂ de 25 %.

Pour décarboner totalement les opérations sur des lignes non électrifiées, Alstom est aussi le premier constructeur du monde à proposer un train régional alimenté par piles à combustible à hydrogène. En novembre 2017, Alstom a signé son premier contrat pour fournir 14 Coradia iLint™ à la région de Basse-Saxe, en Allemagne. En outre, environ 50 trains supplémentaires font l'objet de lettres d'intention d'autres régions allemandes. En septembre 2018, deux trains pré-série homologués par l'autorité ferroviaire fédérale allemande sont entrés en service commercial entre les villes de Cuxhaven, Bremerhaven, Bremervörde et Buxtehude.

Le Groupe suit de près le marché des trains opérant sur les lignes non électrifiées pour évaluer les besoins en matière de développement de solutions alternatives au diesel.

Élargir le portefeuille de solutions pour la mobilité bas-carbone

Au-delà du rail, Alstom, leader mondial de la traction électrique et des systèmes de transport complexes, se positionne comme un fournisseur mondial de solutions de mobilité durable dans les domaines suivants :

- villes intelligentes – alors que les autorités publiques et les opérateurs de transport visent désormais les services de mobilité propre et assurent une coordination entre plusieurs services de mobilité (transport public, covoiturage, logistique urbaine ou location de vélos), Alstom développe :
 - des systèmes pour analyser et gérer les flux de transport multimodaux, tels que sa plateforme Mastria™. Celle-ci facilite la supervision et l'optimisation des flux de transport public en temps réel et permet une réponse rapide en cas d'incident. Depuis septembre 2018, la solution Mastria™ est soumise à des tests dans le quartier de Paris-La Défense avec un groupe de partenaires, dont la RATP, pour établir des prévisions de trafic pour les opérations multimodales et gérer les incidents,
 - de nouvelles solutions de mobilité pour soutenir la transition énergétique vers une mobilité électrique et partagée. La solution Aptis™ combine la flexibilité d'un bus et le niveau de confort d'un tramway pour une expérience passager améliorée, tout en atteignant une excellente performance opérationnelle. Alstom a ainsi signé son premier contrat en mars 2019 pour livrer 12 bus à la ville de Strasbourg et vise également à renforcer sa capacité dans le domaine du transport autonome ;

- transport routier longue-distance – le transport longue-distance de fret sera vraisemblablement le segment le plus difficile à décarboner dans le futur, car les exigences en termes de puissance et les distances qui sont associées à ce segment impliquent une forte demande énergétique. Le Groupe développe une infrastructure innovante de recharge dynamique (autoroutes électrifiées) basée sur sa technologie éprouvée d'électrification au sol (APS) qui a été adaptée en collaboration avec Volvo et est actuellement en test au siège de Volvo en Suède. La prochaine étape consistera à mettre en place des projets de démonstration puis des projets pilotes à grande échelle. Cette technologie permettra de fournir de l'électricité à tout type de véhicules, indépendamment de leur hauteur, ce qui constitue un différenciateur important.

Décarboner les opérations

Au cours des 10 dernières années, Alstom a réalisé des progrès significatifs dans la réduction de l'empreinte environnementale de ses opérations et prévoit d'atteindre la neutralité carbone *via* une approche progressive. Le Groupe s'était engagé à réduire de 10 % (par rapport à 2014) le volume des émissions de CO₂ de ses opérations d'ici 2020 : cet objectif a déjà été atteint (voir page 222). Par ailleurs, Alstom a également décidé de s'approvisionner à 100 % en électricité d'origine renouvelable d'ici 2025.

Les autres sources d'émissions (consommation de gaz, logistique, déplacements professionnels) seront considérées à un stade ultérieur pour progresser vers la décarbonation d'ici 2050.

Participer au débat public et aux initiatives collectives

Alstom soutient pleinement le déploiement de l'Accord de Paris sur le climat (2015) ainsi que l'axe fort de l'Agenda mondial de l'Action pour le climat sur le transport et suit donc de près le processus de négociation de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC). Le Groupe a participé aux Conférences des Parties (COP) de la CCNUCC qui se sont tenues en décembre 2015 à Paris (France) ainsi qu'à Marrakech (Maroc) en 2016, à Bonn (Allemagne) en 2017 et Katowice (Pologne) en 2018. Il a particulièrement contribué à renforcer la visibilité des questions liées au transport et à la promotion de la mobilité durable à travers son soutien au *Paris Process on Mobility and Climate* (PPMC). Alstom met également en avant sa contribution à la transition vers des systèmes de transport durables et à faibles émissions de carbone grâce à ses solutions et projets performants, écologiques et attractifs.

Actuellement, environ 75 % des Contributions déterminées au niveau national (CND) établies par les pays dans le cadre de l'Accord de Paris identifient déjà le transport comme une source de réduction fondamentale tandis que 19 % font spécifiquement référence au secteur ferroviaire. Alstom continuera à participer au débat public pour que le processus d'actualisation des CND accorde une place plus importante aux objectifs d'émissions liées au transport et aux feuilles de route associées.

Par ailleurs, depuis 2014, la Société est membre du *Sustainable Low Carbon Transport Partnership* (SLoCaT) qui promeut l'intégration du transport durable dans les politiques mondiales relatives au développement durable et au changement climatique. Depuis 2017, elle est également membre fondateur de l'Alliance pour la décarbonation des transports (TDA), qui réunit des États, des villes, des régions et des entreprises au sein d'un écosystème pionnier visant à déployer des feuilles de routes vers la décarbonation du transport.

Alstom continue à soutenir des initiatives sectorielles, comme le *Low Carbon Rail Transport Challenge*, présenté par l'Union Internationale des Chemins de fer (UIC). Celle-ci vise, entre autres, à réduire les émissions moyennes de CO₂ des opérations ferroviaires de 50 % d'ici 2030 et de 75 % d'ici 2050, par rapport à une base de référence de 1990. À ce jour, les émissions de CO₂ spécifiques au transport ferroviaire de passagers affichent une baisse d'environ 40 % par rapport à 1990.

Principaux résultats et indicateurs de performance

Émissions de GES liées aux produits et services vendus (émissions indirectes de GES – Scope 3)

L'empreinte carbone des produits et services vendus au cours de l'exercice 2018/19 est estimée à environ 18 millions de tonnes de CO₂ sur une durée de vie moyenne de 30 à 40 ans.

Une part significative de ces émissions (environ 40 %) est liée à l'activité Locomotives qui fournit des solutions de transport pour le fret lourd. Par ailleurs, Alstom fournit des solutions électriques partout dans le monde, y compris dans les pays dont les mix énergétiques restent encore largement carbonés (Inde, Kazakhstan, Afrique du Sud). Le premier levier du Groupe pour réduire ces émissions est donc de poursuivre ses efforts pour améliorer la performance énergétique de ses solutions. Ouvrir un dialogue avec ses clients sur les possibilités d'alimentation électrique des trains en énergie renouvelable est un autre axe de réflexion.

En ce qui concerne les solutions de transport de passagers, les émissions s'élèvent à 6,5 g de CO₂ par passager-kilomètre en moyenne pour une capacité de transport totale de l'ordre de 16 000 milliards de passagers-kilomètres. Les solutions d'Alstom se positionnent ainsi parmi les plus efficaces du secteur en matière de mobilité bas-carbone.

ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Depuis 1960, la température moyenne de la terre a augmenté d'environ 1 °C. Le changement climatique commence donc à générer un nombre croissant d'événements climatiques exceptionnels, tels que des inondations, des vagues de chaleur ou des typhons. Malgré les efforts consentis par les pays, les entreprises et la société civile dans le cadre de l'Accord de Paris sur le climat (2015), il est estimé que le nombre de ces événements continuera de croître à l'avenir.

Dans ce contexte, les principaux risques liés au changement climatique, qui pourraient affecter les activités d'Alstom, sont les suivants :

- le risque de destruction des installations et de la chaîne logistique et / ou l'incapacité à travailler si les équipements d'Alstom ne sont pas adaptés aux nouvelles conditions météorologiques résultant du changement climatique ;
- le risque de dégradation des produits sur les sites lors de l'exécution des contrats en cas d'événement exceptionnel ;
- le risque de responsabilité si les solutions ne peuvent pas résister à l'évolution des conditions météorologiques à terme.

Stratégie et politiques

La protection des installations contre les catastrophes naturelles est prévue dans la politique relative au développement durable et à la RSE. Elle relève de la responsabilité du Département Environnement, Santé et Sécurité en ce qui concerne les mesures de prévention, et du Département Juridique en ce qui concerne les assurances.

L'objectif est d'anticiper les risques en prenant des mesures de prévention afin d'éviter tout événement susceptible d'avoir de graves répercussions. L'approche a été initialement focalisée sur les sites permanents mais elle s'étend désormais aux chantiers et aux sites de projet.

Les mesures de prévention et de protection sont intégrées dans le système de gestion environnementale, qui est certifié ISO 14001.

L'adaptation de nos solutions aux conditions climatiques spécifiques est intégrée à la conception. Alstom veille à ce que les solutions fournies aux clients soient capables de satisfaire aux caractéristiques stipulées dans les spécifications conformément à la politique Qualité et Sécurité ferroviaire d'Alstom.

Pourcentage de réduction de la consommation énergétique des solutions

Alstom a défini un indicateur global de performance énergétique de ses solutions. Celui-ci 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 systèmes) et des projets représentant un chiffre d'affaires de plus de € 1 milliard.

Aujourd'hui, Alstom est en mesure d'offrir à ses clients des solutions ferroviaires électriques qui consomment en moyenne 17 % d'énergie en moins par rapport à celles de 2014.

Autres indicateurs

L'année prochaine, Alstom prévoit de consolider un nouvel indicateur relatif à sa contribution à la transition énergétique vers les solutions de mobilité durable.

Les émissions de gaz à effet de serre liées aux opérations sont décrites dans le chapitre « Performance énergétique des opérations », page 220.

Procédures et plans d'action

Alstom gère l'adaptation des installations au changement climatique séparément de l'adaptation des solutions.

Veiller à la résilience des installations

Alstom réalise annuellement une évaluation des risques du Groupe 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 internes et externes pour la Société. Depuis quelques années, cette cartographie des risques intègre en propre le risque lié au changement climatique. Le risque est évalué en prenant en compte les conséquences potentielles des conditions météorologiques extrêmes, telles que les cyclones tropicaux ou extra-tropicaux, les tempêtes de grêle, les tempêtes, les inondations et les raz-de-marée, sur les activités de fabrication, les sites et les bâtiments de la Société. La méthode permet de recenser les installations d'Alstom les plus exposées, sur la base d'un ensemble d'indices en fonction des zones géographiques et des probabilités, qui sont fournis par les compagnies d'assurance.

Au cours de l'année fiscale 2017/18, Alstom a mandaté la compagnie d'assurance Allianz pour réaliser une analyse spécifique de son exposition aux risques de catastrophes naturelles, en intégrant l'évolution des données climatiques et de son périmètre d'activité. Cette analyse a permis d'identifier les types d'événements susceptibles de générer les risques les plus significatifs pour la Société, tels que les inondations en Grande-Bretagne ou les tempêtes violentes en Europe.

Allianz réalise des inspections sur site dans le cadre d'un programme annuel pour s'assurer que les mesures de prévention et de protection appropriées sont en place. En fonction des résultats, des actions d'amélioration sont déployées si nécessaire. À titre d'exemple, le site de Savigliano, en Italie, a intégré à son plan de continuité des opérations un plan de réaction aux inondations. Ce plan a fait l'objet d'une revue externe spécifique conduisant à la proposition de mesures de protection complémentaires. De même, le site de Warrensburg aux États-Unis, qui est exposé au risque de tornade, dispose d'un système d'alerte permettant de déclencher des mesures de protection particulières (ex. utilisation d'un abri anti-tornade) en cas de conditions météorologiques exceptionnelles.

Afin d'étendre le périmètre d'activités couvert par le processus d'analyse, Alstom a lancé, début 2019, une analyse de l'exposition aux risques naturels de ses principaux sites de projet. Les résultats seront utilisés, comme pour les sites permanents, pour réaliser des améliorations à l'avenir.

La priorité pour les années à venir est de s'assurer que toutes les mesures de prévention appropriées sont déployées sur les sites les plus exposés et de commencer à intégrer l'analyse du risque climatique dans la stratégie d'achats et d'investissement de la Société.

Développer des solutions résilientes

Enfin, en matière d'adaptation, Alstom est en mesure de proposer des solutions résilientes au changement climatique. C'est un sujet important pour le transport ferroviaire : rien qu'en Europe, on estime que le coût annuel des dommages liés aux événements climatiques sur les infrastructures ferroviaires s'élève en moyenne à € 300 millions, dont 80 % à cause des inondations ⁽¹⁾.

Depuis de nombreuses années, Alstom met en œuvre des projets exigeants sur un grand nombre de sites exposés à des conditions climatiques exceptionnelles. Le Groupe a donc la capacité de fournir des trains et des systèmes résilients au changement climatique. Ainsi, Alstom fournit déjà des solutions ferroviaires fonctionnant dans des conditions très différentes, allant du désert de Dubaï au grand froid du Kazakhstan, et considère qu'il existerait des solutions techniques pour fonctionner dans des conditions environnementales encore plus rigoureuses, le cas échéant.

Ces solutions incluent, entre autres, des fonctions renforcées dans le domaine du chauffage, de la ventilation et du conditionnement de l'air, des sous-stations électriques résistant à de hautes températures et des équipements conçus pour résister à la corrosion de l'air marin. Le Groupe peut également procéder à une analyse complète de la capacité de résistance de son système de transport face à des situations climatiques extrêmes pour valider sa résilience au changement climatique, comme cela a été fait dans le cadre du projet de tramway de Sydney.

À l'avenir, les principaux enjeux pourraient provenir des évolutions des spécifications techniques bien que peu d'évolutions aient été constatées jusqu'à présent.

Principaux résultats et indicateurs de performance

Le principal indicateur faisant l'objet d'un suivi est le nombre de catastrophes naturelles générant des dommages aux biens et pertes d'exploitation pour un montant supérieur à € 2 millions.

Durant l'exercice 2018/19, un seul événement de cette nature a été enregistré à Kochi, en Inde, sur un site de projet suite à une inondation exceptionnelle. Cet événement a déclenché l'analyse de l'exposition aux risques pour les sites de projet, actuellement en cours.

Aucun événement de cette catégorie n'a été enregistré au cours des trois années précédentes.

ÉCO-CONCEPTION & ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Alstom met en œuvre une approche cycle de vie pour ses produits et services afin d'optimiser les bénéfices économiques et environnementaux de manière continue. Cette approche permet de bénéficier des opportunités et de limiter les risques liés à l'éco-conception et à l'économie circulaire, tels que :

- les opportunités commerciales résultant de la capacité d'Alstom à proposer à ses clients, des solutions éco-conçues avec une empreinte environnementale faible ;
- les opportunités commerciales et opérationnelles liées à la réutilisation ou à la valorisation de matériaux (rares ou non) à travers des produits et services intégrant la dimension de l'économie circulaire ;
- les risques de non-conformité des produits et solutions, notamment aux règlements comme REACH ⁽²⁾, F-Gases ⁽³⁾ ou aux dispositions similaires (TSCA ⁽⁴⁾ aux États-Unis ou *China REACH* en Chine ⁽⁵⁾).

Stratégie et politiques

En matière de produits et services, Alstom privilégie une approche basée sur le cycle de vie pour sélectionner les leviers principaux de performance environnementale et assurer une approche efficace de maîtrise et de réduction de l'empreinte de ses solutions. Cette démarche couvre les différents aspects environnementaux des solutions et inclut les principes d'économie circulaire, liés aux ressources et à leur gestion efficace.

La démarche d'éco-conception d'Alstom repose ainsi sur trois éléments essentiels : l'approche multi-impacts sur le cycle de vie, la prise en compte des attentes des clients et des parties prenantes ainsi que l'amélioration continue.

Les priorités définies dans la politique d'éco-conception d'Alstom intègrent :

- l'efficacité énergétique des systèmes ferroviaires ;
- l'utilisation de matières premières plus vertes, recyclables et naturelles ;
- la réduction des émissions sonores et des vibrations ;
- la réduction des émissions atmosphériques ;
- la gestion de la fin de vie des produits, notamment pour les activités de maintenance.

Cette politique, applicable à l'ensemble du Groupe, s'inscrit au cœur de son système de management environnemental (selon l'ISO 14001) et des activités de conception. Elle est portée par le CTO (*Chief Technology Officer*) et le Vice-Président Ingénierie, et déployée selon le référentiel éco-conception grâce au soutien d'un réseau de plus de 100 experts (éco-concepteurs, acousticiens, experts matériaux ou énergéticiens).

(1) *Project WEATHER*, 2014.

(2) Règlement européen (CE) 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.

(3) Règlement européen n° 517/2014 du Parlement européen et du Conseil, du 16 avril 2014, relatif aux gaz à effet de serre fluorés.

(4) *Toxic Substances Control Act, codified as 15 U.S.C. 2601-2671*.

(5) *China MEP Order 7 – Measures for Environmental Administration of New Chemical Substances issued in January 2010 by the Chinese Ministry of Environmental Protection, known as China REACH*.

À partir des analyses environnementales incluant des analyses de cycle de vie, Alstom a dégagé ses priorités environnementales et a décidé de suivre le déploiement de ses activités d'éco-conception au moyen de deux indicateurs :

- la réduction de la consommation d'énergie de ses solutions (voir le chapitre « Solutions bas carbone », page 214) ;
- la couverture de ses solutions par le processus d'éco-conception et d'économie circulaire en particulier.

Procédures et plans d'action

Afin de déployer sa politique éco-conception, Alstom a mis en place et maintient :

- un plan d'action sur trois ans révisé tous les six mois et validé par le top management ;
- un référentiel définissant le processus d'éco-conception, les méthodes de travail, les standards ainsi que les compétences nécessaires et leur évaluation.

Plan d'action d'éco-conception

Le plan d'action éco-conception du Groupe repose sur l'amélioration continue. Il s'intègre dans le programme environnemental d'Alstom et est évalué dans le cadre de la certification ISO 14001.

Révisé de manière périodique, le plan d'action est composé de sept axes stratégiques :

- la couverture du portefeuille solutions. Cette année Alstom a couvert sa solution de signalisation « à bord » pour les lignes grande vitesse, sa version hybride du train régional, le train grande vitesse Avelia Liberty™ et sa solution d'électrification ligne grande vitesse 25 kV ;
- la performance opérationnelle. Début 2019, un outil informatique a été lancé ayant pour objectif de capitaliser et de fluidifier la gestion des données comme la recyclabilité, les niveaux d'émissivité et les compositions des matériaux et composants. Il aborde notamment l'alignement avec les autres outils comme le PLM (*Product Life Management*) ;
- l'analyse et la mesure environnementale. En ce sens, une feuille de route sur l'analyse de cycle de vie a été mise en place ;
- les risques et les opportunités environnementaux associés aux solutions et aux produits. Par exemple, la présence de nano-matériaux et les risques associés ont fait l'objet d'une étude ;
- les standards et les réglementations. Cette année, Alstom a défini son plan d'action sur l'utilisation des fluides frigorigènes pour ses systèmes de climatisation et repris la coordination du groupe « Risques Chimiques » de l'UNIFE⁽¹⁾ ;
- la communication. Cet axe est dédié au choix des cadres et programmes utilisés pour les déclarations environnementales ;
- les ressources humaines et leurs compétences. En 2018, les grilles d'évaluations des compétences en éco-conception ont été mises à jour. L'ensemble des ingénieurs et experts ont été évalués ;

Depuis cette année, des objectifs annuels en matière d'éco-conception sont déployés de manière systématique pour les sites impliqués dans la conception des produits et solutions. Au niveau des solutions, les objectifs spécifiques sont déclinés dans les tableaux de bord adressant les aspects environnementaux pertinents.

Processus et méthodes de travail

Le processus d'éco-conception d'Alstom fait l'objet d'un référentiel de pratiques de gestion. Il est déployé progressivement à l'ensemble des solutions pour lesquelles la démarche est pertinente.

Le référentiel assure la couverture des différents besoins, à savoir :

- inscrire l'éco-conception et l'économie circulaire dans l'ADN de l'entreprise. Tous les ingénieurs doivent suivre le *e-learning* développement durable et RSE. Jusqu'à présent, près de 60 % l'ont suivi. Des formations « Éco-conception pour tous » ont aussi été déployées sur de nombreux sites comme à Barcelone, à Madrid, à Sao Paulo, à Savigliano et à Charleroi pour les fonctions impactées, Engineering, EHS, Sourcing, ainsi que des formations « Recyclabilité et Gestion fin de vie », « Analyse de Cycle de Vie », « Réglementations Substances dangereuses », « Émissions & Qualité de l'Air » pour les éco-concepteurs ;
- intégrer la dimension environnementale dans le développement des solutions et délivrer des produits conformes aux attentes et aux exigences des clients. Pour tous les nouveaux développements, des éléments de marché et de performance sont analysés pour déterminer la mise en œuvre d'une démarche éco-conception. Par ailleurs, en 2018/19, 23 % des instructions et standards Alstom ont été mis à jour (la documentation du système comprenant plus de 60 documents) ;
- assurer la conformité aux standards et réglementations ;
- promouvoir les solutions responsables et communiquer sur la performance environnementale par des déclarations environnementales produits.

Dans ce cadre, Alstom améliore de manière continue ses solutions, pratiques et standards dans les domaines :

- de l'économie circulaire (durée de vie, gestion fin de vie, recyclabilité des systèmes et sous-systèmes). Avec un portefeuille complet de solutions de rénovation et de modernisation, Alstom propose à ses clients de prolonger la durée de vie de leurs systèmes, tout en permettant une mise à niveau du confort et des services rendus. Concernant ses matériels roulants neufs, Alstom délivre aussi manuel de gestion fin de vie permettant un recyclage optimal et sécuritaire. À titre d'exemple, le manuel de démantèlement du train suburbain X'trapolis™ précise comment les 240 tonnes le constituant doivent être démantelées afin d'atteindre une recyclabilité de 93 % et un taux de valorisation de 99 %. Par ailleurs, le métro conçu pour Sydney présente un taux de recyclabilité de 95 % et un taux de valorisation de 98,5 % ;
- l'intégration de matières recyclées dans les nouveaux matériels roulants a également progressé. Par exemple, les nouveaux métros pneus d'Alstom en contiennent plus de 30 % ;
- de l'utilisation efficace des ressources. Pour le nouveau système d'interface conducteur DMI ACE, le processus d'éco-conception mis en place en collaboration avec le fournisseur a permis de réduire l'utilisation de ressources naturelles de 62 % par rapport à la solution précédente. Urbalis Fluence™ est une solution de signalisation dont l'architecture optimisée permet de réduire le nombre d'équipements au sol de 20 %. En ce qui concerne la réutilisation de composants, Alstom propose pour les sièges des solutions de réparation des assises et des dossiers permettant un simple remplacement de mousse et de tissu, les cadres métalliques pouvant ainsi être réutilisés ;
- du contrôle et de la limitation des substances dangereuses (et notamment les substances dites « préoccupantes » selon le Règlement REACH). La démarche proactive d'Alstom a permis de détecter et de résoudre de nombreux cas d'utilisation de substances extrêmement préoccupantes selon le Règlement européen REACH. Les composants ou pièces détachés comme contenant une substance dite « candidate » sont mis sous surveillance, afin de remplacer progressivement ces substances, par d'autres plus respectueuses de l'environnement. Les cas de substances soumises à autorisation, publiées à l'annexe XIV du règlement sont traitées avec les fournisseurs de façon que 100 % d'entre eux soient sécurisés avant les échéances légales ;

(1) L'Union des Industries Ferroviaires Européennes.

- des matériaux plus verts, responsables et renouvelables. Pour les balises utilisées par la signalisation et positionnées le long des voies, une solution à base de matériaux biosourcés a été développée. Celle-ci permet des gains très significatifs sur des impacts comme l'épuisement des ressources (> - 90 %) ou encore la pollution de l'air (> - 10 %) et de l'eau (> - 70 %) ;
- de l'efficacité énergétique. Avec Avelia Horizon ⁽¹⁾, Alstom a considérablement réduit la consommation d'énergie par passage (celle-ci est en effet réduite de 15 % à 35 % selon le scénario d'usage). Quant au premier train régional Coradia iLint™ fonctionnant à l'hydrogène, la réduction de consommation d'énergie est proche des 20 % ;
- des émissions et de la qualité de l'air. En ce sens, le freinage électrique jusqu'à très faible vitesse permet de réduire les émissions de plusieurs tonnes par an et par flotte / contrats ;
- de la réduction du niveau de bruit, que ce soit pour les matériels roulants neufs ou dans le cadre de la rénovation. Les émissions de bruit des boîtes de vitesse des métros ont ainsi pu être réduites de 10 dB grâce au travail d'optimisation géométrique. Par ailleurs, lors d'une des phases de rénovation du métro de Los Angeles, il a été possible de réduire de 5 dB le niveau de bruit du système de ventilation et de climatisation ;
- de l'analyse de cycle de vie et de l'analyse environnementale (ACV). Depuis deux ans, un panel de vérification interne a été mis en place pour améliorer l'exactitude des analyses effectuées et harmoniser les pratiques du Groupe en la matière. Ainsi, les études importantes doivent faire l'objet d'une revue critique avant toute utilisation et / ou publication. À titre d'illustration, les ACV du métro de Sydney et du système interlocking Smartlock™ 400 ont fait l'objet d'une revue de ce type cette année.

Principaux résultats et indicateurs de performance

Fin mars 2019, il a été possible de mettre en exergue deux résultats clés :

- la réduction de la consommation d'énergie moyenne des solutions est de 17 % par rapport à leur consommation en 2014 (voir le chapitre « Solutions bas carbone », page 214) ;
- 28 solutions – composants (bogie, sous stations), matériels roulants (locomotive hybride, tramway Citadis™, métros, trains grande vitesse), solutions d'infrastructures (électrification métro, voie béton) et signalisations (Atlas™ 200, Urbalis Fluence™) sont classées « éco-conçues », c'est-à-dire qu'elles font l'objet d'une démarche de réduction de leur empreinte environnementale avec des objectifs chiffrés et d'un suivi spécifique de l'évolution de leur performance. Le nombre de solutions éco-conçues était de 25 en mars 2018.

Dans le cadre de sa feuille de route sur l'analyse de cycle de vie, Alstom réalise également des diagnostics sur la base d'ACV. Ces diagnostics permettent de déterminer les aspects environnementaux significatifs approfondis, d'identifier les pistes d'amélioration et d'aider aux choix techniques. Sept études et analyses stratégiques ont fait l'objet d'une revue critique interne durant l'année fiscale. Par ailleurs, Alstom confirme sa volonté d'afficher de manière transparente la performance de ses solutions grâce à la publication de Déclarations environnementales produites. En effet, celles-ci offrent aux parties prenantes une vue exhaustive des impacts sur l'environnement tout au long du cycle de vie. En 2018/19, Alstom a publié quatre déclarations environnementales : Métro Sydney, Atlas™ 200 Bord, Électrification métro par caténaire rigide, Voie grandes lignes béton.

PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE DES OPÉRATIONS

La Société peut être exposée à différents types de risques environnementaux tels que les pollutions de l'air ou de l'eau ou la perte des certifications environnementales et des permis d'exploitations. Cependant, dans le cadre des activités d'Alstom, la consommation électrique constitue l'enjeu principal du fait du risque d'augmentation des coûts d'énergie en relation avec l'évolution des prix de l'électricité et la performance énergétique des activités, et des opportunités de réduction des coûts à travers les programmes d'économie d'énergie.

Par ailleurs, l'objectif de réduction de l'intensité des émissions de gaz à effet de serre est directement lié à celui de réduction de l'intensité énergétique. En effet, l'intensité des émissions de gaz à effet de serre est définie par la quantité de gaz à effet de serre provenant de la consommation d'énergie, exprimée en kilogrammes équivalent-CO₂ rapportée à l'activité d'Alstom. L'activité est mesurée en heures travaillées. Le Groupe mesure séparément les gaz à effet de serre provenant de la consommation d'énergie – largement majoritaires – et les émissions fugitives d'hydrofluorocarbures (HFC).

Stratégie et politiques

Les engagements en matière d'environnement sont pris au plus haut niveau de l'entreprise et exprimés dans une politique Santé, Sécurité, Environnement signée par le Senior Vice-Président Ressources Humaines. Le périmètre d'application de la politique est décrit dans un standard interne définissant également des critères d'applicabilité. Celui-ci couvre les activités principales, comme les sites de production des matériels roulants et des composants, les projets d'infrastructure et de systèmes, les activités de services ainsi que les bureaux permanents. Dans ce contexte, Alstom est engagé à :

- ne commettre aucun dommage à l'environnement ;
- améliorer en continu ses performances environnementales ;
- maintenir un système de management de l'environnement ;
- renforcer la culture environnementale des collaborateurs et des sous-traitants ;
- assurer un bon niveau de compétences en environnement et des formations à tous les niveaux de l'organisation.

Cette politique est revue régulièrement et est communiquée à toutes les parties intéressées. Elle est affichée sur tous les sites d'Alstom et publiée sur le site Internet de l'entreprise.

La gestion de l'environnement, y compris de l'énergie, repose sur un programme environnemental, incluant un Plan Énergie, qui couvre :

- la prise en compte de la problématique à tous les niveaux de l'Entreprise ;

(1) Avelia Horizon est la 5^e génération des trains à grande vitesse (TGV) développés par Alstom, appelé TGV du futur. Le TGV est une marque de la SNCF.

- la déclinaison d'objectifs dans l'organisation et la revue périodique des résultats, à la même fréquence et dans les mêmes instances internes que pour les résultats financiers ;
- la mise en œuvre d'un programme dédié à l'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 » – Santé, Sécurité & Environnement) animée et coordonnée dans les régions et au niveau central.

Les exigences de la norme ISO 14001 sont par ailleurs intégrées dans le Système de Management Alstom et contribuent au processus d'amélioration environnemental des sites.

Procédures et plans d'action

À partir de sa cartographie des risques en matière d'environnement, Alstom s'est fixé trois objectifs principaux pour améliorer la performance énergétique de ses sites :

- une réduction de 10 % de l'intensité énergétique par rapport à l'année de référence 2014 ;
- une réduction de 10 % de l'intensité de gaz à effet de serre par rapport à l'année de référence 2014 ;
- l'approvisionnement des sites à 100 % en électricité issue de sources renouvelables d'ici à 2025.

Intensité énergétique

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 à travers le facteur « Degré Jour Unifié » qui estime quotidiennement, par zone géographique, l'écart entre la température de référence et la moyenne des températures mesurées.

La consommation d'énergie du Groupe est en légère hausse par rapport à l'année dernière. Les consommations brutes de gaz naturel (dont la principale source provient du chauffage et de l'énergie consommée pour les cabines de peinture) ont augmenté de 3,6 %. Les consommations d'électricité sont stables.

Ces augmentations de consommation sont principalement liées à l'augmentation de la production et des intégrations de nouvelles entités dans le périmètre d'applicabilité.

Fin 2018, l'intensité énergétique une fois corrigée du facteur climat affichait, elle, une baisse de 3,2 % par rapport à 2017 et de 12,6 % par rapport à 2014. Alstom poursuit donc son action dans ce domaine et est en ligne avec l'objectif 2020. En effet, un plan énergie sur cinq ans a été lancé en 2016. Il cible les 20 plus gros sites contributeurs. Une gouvernance à trois niveaux (central, régional, site) permet d'assurer le déploiement des plans d'action, leur suivi et le partage de bonnes pratiques. Cette année, les Régions Europe et France ont mis en place

des groupes de travail énergie. Il en ressort une dynamique forte pour faire avancer les sujets et mutualiser les bonnes pratiques. Par exemple, le site de Charleroi en Belgique a vu son intensité diminuer de 12 % en un an grâce à la mise en place d'une centrale de cogénération associée à une GTC (Gestion Technique Centralisée) qui permet d'alimenter le site en électricité et en chaleur au plus près des besoins. Le site de Valenciennes en France s'est également doté d'une centrale de cogénération, tandis qu'un autre projet est en cours à Savigliano en Italie.

Enfin, il convient de noter qu'une initiative de déploiement d'éclairage à LED est en cours au niveau du Groupe, ce qui devrait constituer une source supplémentaire d'économie d'énergie en 2019.

Émissions de gaz à effet de serre liées aux opérations (scope 1 et 2)

L'intensité des émissions de gaz à effet de serre est définie par la quantité de GES (Gaz à Effet de Serre) provenant de la consommation d'énergie, exprimée en kilogrammes équivalent-CO₂, et 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 donc 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.

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.

À fin 2018, l'intensité des émissions de GES provenant des consommations d'énergie a diminué de 12 % par rapport à 2017 et affiche une baisse de 27 % par rapport à 2014. La part d'électricité verte dans la fourniture d'énergie a été prise en compte pour la première fois en 2018, réduisant ainsi les émissions de CO₂ nettes (pour la part d'électricité d'origine renouvelable, un facteur d'émission de zéro a été pris en compte).

Utilisation d'énergies renouvelables

Dans le cadre de sa démarche globale du respect de l'environnement, Alstom a pris un engagement fort de s'approvisionner à 100 % en électricité d'origine renouvelable d'ici 2025.

Le Groupe a signé des contrats pour l'approvisionnement en électricité provenant de sources d'énergie renouvelables, lorsque cette option était envisageable à un coût raisonnable. Par exemple, Alstom est entièrement alimenté en électricité verte en Belgique, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni et sur son site de Santa Perpetua en Espagne. En France la part d'électricité d'origine renouvelable en 2018 est de 50 % (à l'exception du site de Belfort où Alstom ne gère pas le contrat en direct). En Allemagne, l'ensemble des sites est alimenté par 45 % d'énergie verte. Enfin le site d'Hornell aux États-Unis est approvisionné en électricité d'origine renouvelable depuis janvier 2018 via l'achat de certificats.

Par ailleurs, des initiatives de mise en place de panneaux solaires pour autoconsommer de l'électricité verte sont déployées en Italie et en Inde.

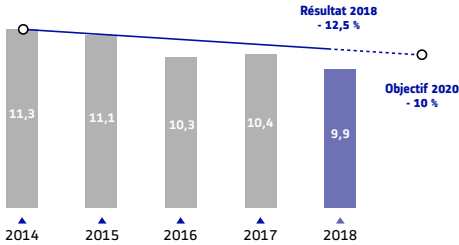
Au total, la part d'électricité verte dans le mix électrique est de 40 % en 2018.

Principaux résultats et indicateurs de performance

INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE

(en kwh / heures travaillées)

Objectif 2020 : réduire l'intensité énergétique de 10 % par rapport à 2014.



Détail des consommations d'énergie

(en GWh) – valeurs brutes	2015	2016	2017	2018
Gaz naturel	245	231	223	231
Butane ou propane et autres gaz	7	8	8	8
Fioul domestique	10	6	5	6
Vapeur / réseau de chaleur	35	42	41	42
Électricité	175	181	184	187
Charbon, fiouls lourds et autres combustibles	0	0	1	1
CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE TOTALE	472	468	462	475

Source : Alstom Teranga.

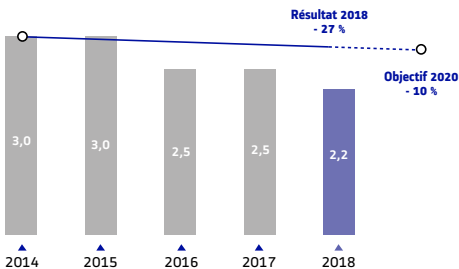
	2017	2018
Part d'électricité d'origine renouvelable	Nouvel indicateur	40 %

INTENSITÉ DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

(en kg équivalent CO₂ / heures travaillées)

Objectif 2020 : Réduction de 10 % de l'intensité des émissions de GES provenant de la consommation d'énergie par rapport à 2014.

Le périmètre 2018 est stable par rapport à 2017.



Détails des émissions de GES

(en kilotonnes équivalent CO ₂)	Alstom			
	2015	2016	2017	2018
Émissions de CO ₂ directes liées à la consommation de gaz naturel, butane, propane, charbon et fioul ⁽¹⁾	54	50	48	50
Émissions de CO ₂ indirectes liées à la consommation de vapeur, réseau de chaleur, électricité ⁽²⁾	69	62	65	65
Total des émissions de CO₂ brutes liées à la consommation d'énergie	123	112	113	115
Émissions évitées grâce à la fourniture d'électricité verte ⁽³⁾	-	-	-	14
Total des émissions de CO₂ nettes liées à la consommation d'énergie ⁽⁴⁾	123	112	113	101
Autres émissions de CO ₂ directes, liées aux émissions fugitives de HFC	1	1	1	1
TOTAL DES ÉMISSIONS DE CO₂ LIÉES À LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET AUTRES ÉMISSIONS DIRECTES	124	113	114	102

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 pour les années 2014 et 2015 issus de « The Climate Registry Default Emission Factors » et pour les années 2016 à 2018 de l'International Energy Agency (données de 2016 pour 2018).

(3) Les facteurs d'émissions CO₂ pour l'électricité d'origine renouvelable sont considérés équivalents à zéro.

(4) Comprenant l'utilisation d'énergie d'origine renouvelable.

Les émissions directes de CO₂ du groupe Alstom liées à la consommation d'énergie sont en baisse en 2018. Pour la première fois les émissions de CO₂ directes prennent en compte la fourniture d'électricité verte, ce qui explique la baisse enregistrée en 2018 par rapport aux années précédentes.

SANTÉ ET SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS^{PV}

Alstom intervient dans différents environnements de travail, à savoir :

- ses propres sites de production et de test ;
- les locaux de ses clients où les équipes d'Alstom réalisent des activités de maintenance, de mise en service ou de test ;
- des chantiers ou sites de projet (nombreuses interactions avec ses clients et partenaires).

Du fait des activités d'Alstom, ses employés et sous-traitants sont exposés à un risque de santé et sécurité : tout élément susceptible de porter atteinte à une personne dans son environnement de travail : éléments mécaniques et électriques, substances chimiques, comportement inadapté d'un collaborateur ou autres facteurs doit être regardé comme un facteur de risque.

Le niveau de risque dépend de plusieurs paramètres, notamment :

- de la localisation des opérations – la valeur de la vie humaine et la culture et connaissance EHS (« Environment, Health and Safety » – Environnement, Santé Sécurité) ne sont pas au même niveau dans tous les pays du monde ;
- du niveau de culture et de connaissance en matière d'EHS des partenaires du Groupe (consortiums et JV) ;
- des politiques EHS des clients – une partie des activités de l'Entreprise se déroulant sur les sites des clients, Alstom est impactée par la manière dont ses clients abordent les questions EHS ;
- de la performance des sous-traitants – Alstom sous-traite certaines opérations, par conséquent, la performance des prestataires en matière d'EHS a des répercussions sur l'Entreprise.

La sécurité est considérée comme un facteur-clé de succès pour la performance des projets.

Stratégie et politiques

La politique EHS d'Alstom, mise à jour en juillet 2018, souligne le positionnement d'Alstom et son engagement dans ce domaine. Elle couvre toutes les entités d'Alstom et s'applique à tous ses employés, aux intérimaires et aux prestataires. Comme exprimé dans celle-ci, l'Entreprise aspire à être reconnue comme l'acteur le plus performant du secteur ferroviaire en matière d'EHS.

Avec son plan « Alstom Zero Deviation Plan » (AZDP), Alstom vise à créer un environnement plus sûr et contrôle ses principales activités à haut risque. Par ailleurs, grâce à son programme « Santé et Bien-être », le Groupe accorde une attention particulière à la santé et au bien-être de ses employés.

Nos engagements en matière de santé et de sécurité sont les suivants :

- zéro accident grave ;
- une attention soutenue portée à la santé et sécurité des personnes.

Dans le cadre du plan Alstom 2020, l'objectif en terme de taux de fréquence d'accident de travail a été fixé à 1.

La stratégie en matière de santé et de sécurité porte donc sur une approche pro-active. Elle intègre les principes suivants :

- un leadership EHS actif et visible sous la responsabilité de la direction opérationnelle ;
- le pilotage et l'amélioration de la performance EHS sur la base d'objectifs mesurables ;
- un système de gestion EHS efficace qui porte sur des processus internes afin de garantir la conformité avec les normes et la réglementation ;
- l'évaluation des risques EHS et la mise en place de mesures proactives pour prévenir les incidents et les maladies professionnelles ainsi que pour améliorer en continu l'analyse des retours d'expérience ;

- l'implication des collaborateurs (une culture EHS renforcée pour les employés et pour les prestataires) ;
- un réseau de professionnels EHS locaux compétents, organisé par région et soutenu par des compétences métiers ; le développement de compétences et de formations EHS est réalisé à tous les niveaux de l'organisation.

Procédures et plans d'action

Principaux risques identifiés^{PV}

Activités à haut risque

Sur la base de l'analyse des risques majeurs en matière de sécurité, Alstom a identifié les activités à haut risque qui sont associées au large éventail d'activités que réalise la Société. Qu'elles soient effectuées directement par Alstom ou indirectement par un sous-traitant, ces activités sont définies dans le plan AZDP.

Les activités à haut risque sont les suivantes :

- activités nécessitant une procédure de consignation et de signalisation (LOTO) ;
- activités générant un risque d'interférence avec des véhicules en mouvement, sur site ou sur rail ;
- travail isolé ;
- travail en hauteur ;
- opérations de levage ;
- travaux par points chauds ;
- intervention en atmosphère explosive ;
- travail exposant à des risques électriques ;
- travail en espace confiné ;
- montage, modification et démontage d'échafaudages ;
- travaux d'excavation ;
- travail avec exposition aux rayonnements (ionisants ou non-ionisants) ; installation, mise en service et utilisation de machines.

Exposition aux substances dangereuses

En matière de substances chimiques dangereuses, l'un des principaux risques pour la santé est lié aux effets cancérigènes, mutagènes ou toxiques pour la reproduction (dites « CMR ») sur les personnes exposées ou ayant été exposées. L'amiante a été identifiée comme la substance chimique présentant le plus de risques de générer des conséquences graves et irréversibles sur la santé des employés et des sous-traitants d'Alstom.

Procédures d'évaluation, atténuation et prévention des risques, dispositifs de suivi des mesures^{PV}

Plan AZDP

Le plan AZDP s'applique à l'ensemble des employés et sous-traitants d'Alstom. Ce plan comprend des mesures d'évaluation, de réduction et de prévention des risques, applicables à toutes les activités à haut risque. Il repose sur 11 directives décrivant les obligations qui s'appliquent à l'ensemble des activités du Groupe. Ces exigences sont liées aux activités définies comme des activités à haut risque, permettant ainsi de limiter et de prévenir les incidents ayant des conséquences graves ou irréversibles. Pour soutenir ce Plan, une politique de « zéro tolérance aux déviations » a été mise en place.

Chaque entité Alstom procède régulièrement à l'autoévaluation de sa conformité aux directives et met en place des plans d'amélioration continue.

Un plan d'audits triennal, piloté de façon centralisée, est déployé dans le Groupe, aussi bien sur les grands sites industriels que sur des activités de moindre ampleur, comme les dépôts ou les chantiers. 64 audits AZDP formels ont été menés au cours de l'année fiscale 2018/19. L'objectif est de réaliser plus de 60 audits par année fiscale.

Formations à la sécurité

En complément des formations exigées par les diverses réglementations, Alstom conçoit et déploie aussi des modules de formation à la sécurité pour répondre à ses besoins spécifiques. La Société adapte en permanence son offre de formation interne.

Une formation spécifique a été créée pour les employés travaillant sur les chantiers de construction afin de leur permettre de mieux appréhender l'ensemble des risques inhérents à cet environnement ferroviaire complexe. Cette formation a été déployée et se poursuivra l'année prochaine.

Sept programmes de formation, dont deux en ligne (« Les fondamentaux de l'EHS » et « Activités à haut risque »), sont dispensés par Alstom University.

Exposition aux substances chimiques dangereuses (CMR)

L'utilisation d'amiante et de matériaux contenant de l'amiante est rigoureusement interdite dans les produits d'Alstom. La gestion du risque d'exposition à l'amiante sur les sites opérationnels fait partie intégrante de la politique du Groupe depuis de nombreuses années, y compris dans les pays où l'amiante est autorisée. Celle-ci prévoit un diagnostic amiante des bâtiments (loués ou achetés) et des équipements, et la mise en œuvre de plans de retrait en fonction des risques. Alstom a également mis en place des instructions pour structurer les procédures de surveillance et la protection du personnel. Ces instructions sont régulièrement revues et améliorées. Dans ce cadre, l'Entreprise a pour ambition de supprimer totalement l'amiante dans ses bâtiments lorsque cela est raisonnablement et économiquement possible.

Santé et maladies professionnelles

Alstom vise à réduire le risque d'occurrence des maladies professionnelles. Outre les mesures de prévention ou de protection issues des analyses de risques professionnels, le Groupe cherche à prendre pleinement en compte l'ergonomie dans la conception des postes de travail. En ce sens, chaque année, les équipes industrielles d'Alstom réalisent des audits sur les sites de production, sur la base du référentiel APSYS (*Alstom Production SYStem*), en vue de mesurer les progrès réalisés concernant ses besoins opérationnels. L'ergonomie des postes de travail est l'un des critères évalués lors de ces audits. Durant l'exercice 2018/19, 22 audits APSYS ont ainsi été conduits. Un groupe de travail central a été mis en place pour tester des solutions basées sur des CoBots, y compris des dispositifs d'assistance physique (comme des exosquelettes) afin d'aider les opérateurs dans leurs tâches quotidiennes.

Principaux résultats et indicateurs de performance^{PV}

Plan AZDP

	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Nombre d'audits AZDP formels conduits durant l'année fiscale	61	62	66	64

Source : Alstom (EHS Library).

Formation à la sécurité

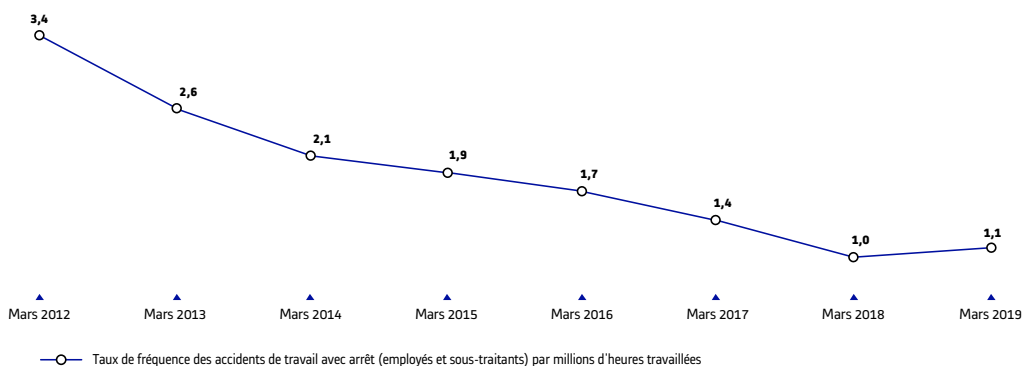
	2016	2017	2018
% de salariés d'Alstom formés aux activités à haut risque à l'aide du module de formation en ligne ⁽¹⁾	80 %	81 %	77 %

Source : Alstom HRIS.

(1) Alstom déploie un programme de formation en ligne portant sur les activités à haut risque, qui est destiné à l'ensemble de ses salariés. Le tableau indique le pourcentage de salariés inscrits aux effectifs du Groupe à la fin de l'année calendaire, qui ont suivi la formation.

Taux de fréquence des accidents de travail des employés et sous-traitants

Le taux de fréquence est stable. Il est de 1,1, soit plus de trois fois inférieur à celui des années précédentes, en ligne avec l'ambition d'Alstom 2020 à 1,0.



Cependant, Alstom a déploré trois accidents mortels. Le décès d'un prestataire a eu lieu cette année durant la rénovation d'un site en Afrique du Sud tandis que deux autres employés sont décédés dans un accident de voiture en Algérie lors d'une mission.

	2016/17	2017/18	2018/19
Nombre de décès accidentels au travail (salariés Alstom et sous-traitants) ⁽¹⁾	0	1	3
Nombre de décès accidentels lors d'un trajet (salariés Alstom) ⁽²⁾	0	0	1
Nombre d'accidents du travail graves ⁽³⁾	6	8	9
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (employés et sous-traitants) – TF1 ⁽⁴⁾	1,4	1,0	1,1

Source : Alstom Teranga.

(1) Inclut tous les décès accidentels sur le lieu de travail et sur les trajets entre deux lieux de travail.

(2) Inclut tous les décès accidentels sur les trajets entre le domicile et le lieu de travail. Avant 2018/19, seuls les décès sur les trajets organisés directement ou indirectement par Alstom sont comptabilisés. À partir de 2018/19, tous les décès accidentels sur les trajets entre le domicile et le travail sont comptabilisés, qu'Alstom ait participé à l'organisation du trajet ou non.

(3) Accidents de travail graves : 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 provoquant une fracture nécessitant une intervention chirurgicale, quelle que soit la durée de l'arrêt de travail. Sont inclus les accidents graves sur les trajets entre deux lieux de travail ; et sont exclus les accidents sur les trajets entre le domicile et le lieu de travail.

(4) TF1 : nombre d'accidents de travail empêchant une personne de continuer à travailler pendant au moins une journée entière, par million d'heures travaillées. Les accidents survenant sur les trajets entre le domicile et le lieu de travail sont exclus du calcul de cet indicateur.

Santé et maladies professionnelles

	2016/17	2017/18	2018/19
Nombre de maladies professionnelles reconnues durant l'année calendaire sur l'ensemble du périmètre Alstom	26	39	37

Source : Alstom Teranga.

ATTRACTIVITÉ ET RÉTENTION

La section « Attractivité et rétention » correspond à la section « Recrutement et fidélisation » du chapitre 4.

La stratégie des Ressources Humaines (RH) d'Alstom vise à renforcer le succès de l'Entreprise à travers l'attractivité, le développement et la rétention des collaborateurs, tirant ainsi parti de sa capacité à développer tous les talents. Elle repose aussi bien sur les valeurs d'Alstom – l'esprit d'équipe, la confiance et le sens de l'action, l'éthique et la conformité – que sur sa vision du leadership – esprit entrepreneurial, collaboration, agilité et vision globale – et s'inscrit dans la stratégie globale du Groupe.

L'engagement d'Alstom est d'assurer la cohérence et l'équité pour tous les employés. Ces valeurs rassemblent tous les collaborateurs d'Alstom dans une culture commune, visant à susciter un fort sentiment d'appartenance à une seule et même organisation œuvrant pour le succès de façon collaborative.

La valeur ajoutée par Alstom à ses clients repose fortement sur les compétences de ses collaborateurs, tant au niveau de l'ingénierie que de l'exécution. Favoriser le développement des collaborateurs est un objectif stratégique de la Société (pour plus d'informations sur le développement des talents, consultez la section « Développement des collaborateurs »). Par ailleurs, le développement, l'attractivité et la fidélisation des meilleurs collaborateurs représentent la clef du succès du Groupe. Ainsi, Alstom agit afin de garantir :

- une image d'employeur de qualité, offrant un environnement de travail basé sur la diversité et l'inclusion, sur les marchés de l'emploi actuels et futurs dans lesquels le Groupe opère ;
- des conditions de travail attrayantes, pour recruter et retenir ses talents ;
- une rémunération, des avantages et des programmes de compensation avantageux, afin de retenir ses talents et de servir ses clients ;
- un taux de démission raisonnable, afin d'éviter la dégradation des compétences clés, l'augmentation du coût de l'emploi (y compris le coût d'embauche) et, *in fine*, la diminution de la capacité à servir ses clients (qualité et livraison dans les délais).

Stratégie et politiques

Afin d'accompagner la Société dans son succès, l'organisation RH est constituée de deux équipes centrales, « Gestion des talents et développement de l'organisation », et « Rémunération, avantages sociaux et analyse de données RH ». Ces deux équipes centrales sont accompagnées par sept équipes en charge des Ressources Humaines régionales, comprenant le siège social d'Alstom.

L'équipe « Gestion des Talents et Développement de l'Organisation » a pour objectif de permettre à Alstom d'attirer, de développer les talents et de développer des leaders diversifiés et entreprenants, pour le présent et l'avenir. Elle facilite l'acquisition et la gestion de filières de talents, l'anticipation des successions, la gestion de la performance, le développement de l'organisation, les compétences et le leadership grâce à un apprentissage continu intégré aux processus du cycle de gestion des Ressources Humaines (pour plus d'informations, consultez la section « Développement des collaborateurs », page 232).

Le Département « Rémunération, avantages sociaux et analyse de données RH » vise à concevoir et à mettre en œuvre des politiques, processus, outils et pratiques RH motivants, conformes, équitables et efficaces, ainsi qu'à fournir des données pertinentes pour soutenir le développement des activités et des équipes d'Alstom.

Les équipes RH régionales sont chargées de soutenir les activités opérationnelles :

- en veillant à la planification des effectifs et à l'allocation des ressources, aux activités de mobilisation et de démobilisation de projets ;
- en guidant le cycle annuel de performance ;
- en assurant le développement des salariés et les initiatives de gestion de carrière ;
- en soutenant l'organisation et la gestion du changement, la gestion des collaborateurs, la paie et les relations avec les représentants du personnel.

Acquisition des talents et stratégie de la marque employeur

Avec 36 270 employés au 31 mars 2019, la gestion efficace des talents et le bien-être des employés sont au cœur de l'identité d'Alstom. Le recrutement, l'engagement, le développement et la fidélisation de talents sont essentiels pour maintenir le leadership du Groupe sur les marchés mondiaux et pour développer ses activités à l'avenir. Il serait ainsi nécessaire qu'Alstom connaisse et développe mieux encore tous ses collaborateurs afin de pourvoir les postes vacants en interne, motiver, fidéliser les talents et créer des bassins de talents répondant aux besoins actuels et futurs de l'Entreprise. Le Cycle Annuel de Performance (« People Management Cycle » – PMC), à travers le processus de « revue de personnel », ainsi que la gestion de la mobilité interne, permet de gérer collectivement et partager les talents entre les unités, les secteurs et les fonctions afin de positionner la bonne personne au bon endroit au bon moment.

La mission d'acquisition des talents et de stratégie de la marque employeur consiste à favoriser la réussite de l'Entreprise en attirant les bons talents au bon moment grâce à des processus et outils efficaces, une gouvernance solide et une marque employeur affirmée.

Les objectifs d'Acquisition des Talents d'Alstom incluent :

- le maintien d'une marque employeur attractive au niveau mondial et pertinente au niveau local, en exploitant les meilleurs canaux pour inciter les talents à une carrière chez Alstom, en encourageant les collaborateurs à devenir les ambassadeurs de la marque Alstom ;
- l'encouragement de collaborations stratégiques avec les universités par le biais de programmes d'innovation et d'éducation ;
- la recherche et le développement de talents grâce à de solides stratégies de réserve de talents internes et externes ;
- le positionnement d'Alstom en tant qu'employeur de choix pour les candidats, en formant les équipes et en attirant des candidats diversifiés reflétant les marchés que le Groupe sert.

Diversité et inclusion

La diversité est l'un des cinq piliers de la stratégie Alstom 2020 (voir la section « Stratégies » du chapitre 1 décrivant les activités du Groupe, page 7). Alstom vise à créer une culture inclusive dans laquelle la diversité est reconnue et valorisée. Des objectifs communs et des indicateurs de performance clés ont été définis pour l'ensemble du Groupe en matière de genre et de diversité multiculturelle. À l'horizon 2020, Alstom a pour objectif d'inclure 25 % de femmes parmi les cadres et les professionnels (contre 20,7 % aujourd'hui et 18 % en 2014) et de veiller à ce que la nationalité dans les fonctions de direction et le réservoir de talents reflètent les activités d'Alstom dans le monde.

La Charte diversité est disponible sur le site Internet d'Alstom : <https://www.alstom.com/commitments/diversity-and-inclusion>.

Rémunération et avantages sociaux

Alstom a conçu des politiques de rémunération et d'avantages sociaux pour garantir une approche cohérente dans l'ensemble du Groupe.

La structure de la rémunération et les programmes de compensation associés doivent encourager et récompenser la performance individuelle et l'engagement envers Alstom de manière juste et équitable pour toutes les régions, tous les métiers et tous les niveaux de responsabilités. À ce titre, ils doivent être conçus pour répondre aux besoins en tenant compte de la prévalence du marché et en se conformant aux réglementations locales. Leur structure doit intégrer les principes suivants :

- respecter l'équité ;
- assurer un niveau de rémunération concurrentiel ;
- garder une vision à long terme ;
- partager le succès de l'Entreprise ;
- permettre une différenciation individuelle ;
- baser les décisions de rémunération sur une approche structurée par niveaux de poste ;
- reconnaître l'engagement d'Alstom en matière de responsabilité sociale des entreprises.

En ce qui concerne les avantages sociaux, les politiques d'Alstom stipulent que les programmes d'avantages sociaux doivent être compétitifs sur chaque marché, pour permettre à Alstom d'attirer et de fidéliser les talents clés. Les avantages sociaux doivent être conçus en tenant compte de l'ensemble des éléments de rémunération. La Société reconnaît que le mode de vie des collaborateurs évolue continuellement et encourage vivement les pays à mettre en œuvre des programmes adaptables et flexibles après prise en compte d'éventuels coûts administratifs accrus ou d'un risque d'évolution significative des coûts sur le long terme. À ce titre, l'Entreprise incite à limiter les dispositifs à prestations définies et met sous contrôle les plans existants.

Procédures et plans d'action

Recrutement des talents et stratégie de la marque employeur

Processus de recrutement des talents

Afin de renforcer la cohérence et l'efficacité du recrutement, la procédure a été revue et mise à jour en 2019. L'objectif est de continuer à fournir un cadre global pour le processus de recrutement et de sélection des candidats. La mise à jour de la procédure vise à améliorer l'expérience des candidats et la sélection des bons talents. La politique, appliquée à tous les collaborateurs d'Alstom, repose sur le principe que toutes les procédures de recrutement et de sélection doivent refléter l'engagement d'Alstom à offrir l'égalité des chances en évaluant tous les candidats potentiels en fonction de leurs compétences, connaissances, qualifications et capacités. Le processus de recrutement et de sélection respecte toutes les législations interdisant les discriminations en matière d'âge, de sexe, d'état matrimonial, de nationalité, d'origine ethnique, d'orientation sexuelle, de religion, de déficience physique, d'opinions politiques, d'adhésion à un syndicat ou d'autres critères protégés par les lois et règlements applicables.

La stratégie d'attraction des talents d'Alstom est en constante évolution. En 2018, une formation et un manuel sur les réseaux sociaux ont été déployés afin de permettre aux collaborateurs de tirer parti de leurs réseaux professionnels et attirer de nouveaux talents. Alstom a également commencé à créer des témoignages de collaborateurs destinés à être utilisés sur différents canaux et a déployé de nouveaux programmes d'incitation à la recommandation de potentiels talents de la part des collaborateurs.

De plus, en 2018/19, Alstom a réorganisé son site Web pour les candidats externes afin d'améliorer l'attractivité de l'outil pour les candidats expérimentés ou en début de carrière. Alstom a amélioré ses messages sur les réseaux sociaux pour attirer les talents, en soulignant les initiatives de responsabilité sociale des entreprises. Par ailleurs, le Groupe a également investi dans plusieurs améliorations du système de gestion des relations avec les candidats, notamment la possibilité d'intégrer des offres d'emploi sur divers canaux, tant au niveau mondial que sur des marchés locaux, ainsi que des outils d'entretiens vidéo.

Relations avec les universités et développement d'une proposition pour les jeunes talents

La stratégie 2020 d'Alstom vise à développer la diversité dans les équipes, afin de représenter au mieux son organisation, ses valeurs et sa présence géographique, sa vision sociétale et sa base clients. Les équipes sont incitées à intégrer davantage de jeunes talents. Ceci est accompli à travers de nombreuses initiatives, à savoir :

- en Inde, le programme « Young Engineering Graduate » (YEG) a été mis en place en 2015 pour recruter des stagiaires diplômés issus de facultés d'ingénierie du pays. Les YEG bénéficient d'une initiation détaillée comprenant un aperçu de l'Organisation, des activités et des fonctions, qui les aide à mieux comprendre la Société et à réussir la transition du campus à l'entreprise. De plus, les YEG ont la possibilité d'interagir avec la direction d'Alstom pour découvrir l'environnement et s'en inspirer. Le programme s'achève par la participation des YEG à un atelier sur l'innovation et une présentation à la Direction le dernier jour. En 2018, en Inde, 40 diplômés en ingénierie ont rejoint le programme. En 2019, il est prévu que plus de 100 diplômés rejoignent ce programme ;
- en France, Alstom continue de se concentrer sur les jeunes talents en embauchant des apprentis et des stagiaires. Des partenariats ont été mis en place avec des écoles d'ingénieurs clés afin de développer des relations étroites (participation à des programmes de Recherche & Développement, présentations ciblées aux étudiants ou accès prioritaire aux postes de stagiaires chez Alstom). Ainsi, en 2018, Alstom s'est vu attribuer le label « Happy Trainees », faisant partie des meilleures entreprises pour effectuer un stage / une alternance ;
- en France, pour la troisième année consécutive, Alstom s'est aussi associé à « l'Innovation Factory » de l'Université de Lyon pour accueillir une quarantaine d'étudiants en ingénierie, conception, marketing, sciences humaines et sociales au site de Villeurbanne et leur proposer un défi de création pour les aider à créer, développer, modéliser et proposer de nouvelles idées à un jury de professionnels Alstom. Le défi de 2019 a été axé sur des solutions visant à renforcer l'attractivité de la Société et à générer des innovations en matière de gestion de l'intégration et du développement professionnel des salariés ;
- aux États-Unis, la première promotion du programme « LEAD » (*Leadership Excellence And Development*) a obtenu son diplôme cette année. Il s'agit d'un programme de développement pluriannuel qui recrute de jeunes diplômés et comprend plusieurs rotations dans divers secteurs de l'Entreprise afin d'accélérer leur développement professionnel au sein d'Alstom ;
- en Italie, des membres sans-emploi de la communauté locale ont reçu une formation professionnelle au sein de l'Entreprise et ont bénéficié d'offres d'emploi chez Alstom après avoir obtenu leur spécialisation en soudage de l'aluminium. De plus, de nouveaux diplômés ont été sélectionnés dans toute l'Italie pour des postes de technicien d'essais et, avant d'être embauchés par Alstom, ont reçu une formation de technicien spécialisé.

Intégration de nouveaux employés

L'accueil de nouveaux employés chez Alstom est une priorité essentielle de la stratégie de talents. Son objectif est d'instaurer un climat de confiance incitant les nouveaux arrivants à acquérir un sentiment d'appartenance à

l'organisation et à la culture de la Société et en leur fournissant les outils et la formation dont ils ont besoin pour réussir dans leur nouveau rôle.

Des processus d'intégration sont en place sur tous les sites Alstom. Ils incluent un socle cohérent qui peut ensuite être ajusté localement, en fonction des besoins de l'Entreprise et d'éléments spécifiques du site. La structure générale comprend un parcours d'orientation (installations, informatique et outils pertinents ; rôle, équipe et stratégie et objectifs de l'entreprise, Santé et Sécurité, Éthique et Conformité, détails de l'organisation Alstom, de ses solutions, de sa culture et de ses valeurs, aperçu clair des exigences du poste et des attentes en matière de performance, connaissance des politiques / exigences critiques du site ou de la réglementation).

Les exigences de formation globale pour les nouveaux professionnels incluent entre autres : Éthique et conformité, dont la procédure d'alerte Alstom, Activités à haut risque, Sensibilisation à la sécurité ferroviaire.

Mobilité interne

Chez Alstom, les employés sont encouragés à s'approprier leur développement et à gérer leur carrière en collaboration avec leurs responsables et les Ressources Humaines. Les employés sont traités de manière égale en fonction de leurs compétences, notamment en ce qui concerne l'emploi, le recrutement, l'identification des talents, la mobilité, la formation, la rémunération, la santé et la sécurité, grâce à la mise en œuvre de processus cohérents et de politiques communes dans l'ensemble du Groupe.

Pour améliorer la mobilité interne et stimuler la démarche des employés, Alstom fournit une plateforme permettant aux employés d'identifier les postes internes vacants et de postuler pour ces postes. En outre, Alstom organise périodiquement, via le réseau de talents, divers forums locaux et centraux destinés à faire rencontrer les compétences disponibles avec les besoins de l'Entreprise et à faciliter les mobilités transversales et interrégionales.

Dans un environnement où les carrières internationales sont recherchées et encouragées, et étant donné le caractère international du Groupe, la mobilité internationale joue un rôle important dans la satisfaction des besoins d'Alstom et de ses clients. Au 31 mars 2019, le Groupe comptait environ 750 employés en affectation internationale. Au cours de l'exercice 2018/19, plus de 550 collaborateurs ont été mutés d'un pays à l'autre. Alstom encourage également la mobilité transversale : 4 % de ses collaborateurs ont totalement changé de domaine d'activité au cours de l'année (environ 1 400 employés).

Diversité et inclusion

Égalité des chances

Des plans d'action spécifiques visant à promouvoir la diversité sont mis en place par pays, intégrant des sujets tels que la nationalité mais aussi le genre et d'autres comme : l'âge / les générations, l'éducation, le statut social et le handicap qui sont également inclus dans les plans d'action locaux.

Les initiatives mondiales visant à promouvoir une culture d'entreprise plus diverse et inclusive au cours de 2018 ont été :

- la Semaine de la découverte Diversité & Inclusion (D&I), une semaine numérique où, chaque jour, via le portail *I-Learn* d'Alstom, chaque employé recevait une vidéo-apprentissage sur un sujet différent autour de la diversité et l'inclusion ; la disponibilité sur le portail *I-Learn* d'un programme D & I où les employés peuvent trouver des formations autour de ces sujets ;
- la Semaine « WADA » (« We are All Differently Abled »), qui vise à sensibiliser le public au problème du handicap, et a mis en place un défi entre les pays afin d'identifier et de récompenser les trois meilleures pratiques visant à promouvoir les lieux de travail les plus différents ;

- après une année de mise en place d'une gouvernance autour de la diversité et de l'inclusion (D&I), les champions D&I des régions et des différents pays ont participé au même atelier de renforcement des compétences D&I.

Promouvoir l'égalité femme / homme

La question de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes fait partie de la politique des Ressources et Humaines d'Alstom depuis de nombreuses années. Il convient toutefois de noter que les cursus de formation pour acquérir les compétences requises pour la plupart des postes d'Alstom attirent principalement les hommes. La proportion de femmes dans ces cursus de formation est d'environ 15 % à 20 %, ce qui rend délicates les comparaisons quantitatives. Par conséquent, Alstom se concentre particulièrement sur une bonne intégration des femmes dans ses activités et dans la possibilité de leur offrir des opportunités de carrière attrayantes.

Aujourd'hui, les fonctions opérationnelles ayant la plus forte présence de femmes dans l'Entreprise sont les suivantes : Approvisionnement et planification, Achats, Qualité et EHS. Au cours des 12 derniers mois, les progrès les plus significatifs ont été réalisés dans les fonctions suivantes : Installation (+ 1,1 %), Achats (+ 1,4 %), Informatique (+ 1,1 %), Stratégie et Ventes (+ 2,4 %).

En France, où l'égalité femmes-hommes est une préoccupation d'Alstom depuis de nombreuses années, Alstom a atteint 95 points (sur 100) sur le nouvel indice d'égalité femmes-hommes récemment déployé par le gouvernement français. Des détails sur l'indice et la note attribuée à Alstom sont disponibles sur le site Internet du Groupe.

Soutenir les initiatives dédiées à la promotion de la femme

Plusieurs initiatives ont été entreprises dans le cadre global « Tell », « Train », « Track », afin de promouvoir l'égalité des genres et les opportunités professionnelles pour les femmes dans l'Entreprise. Avec « TELL », Alstom communique en interne et en externe sur l'impact positif de la diversité et de l'inclusion via tous les canaux de communication, événements et programmes. Avec « TRAIN », Alstom sensibilise ses responsables et professionnels à l'importance de la diversité et de l'inclusion par le biais de formations et par d'autres moyens. Avec « TRACK », Alstom mesure régulièrement sa diversité globale et évalue l'inclusion.

Au niveau national / régional, le soutien aux femmes est principalement mis en œuvre par le biais des réseaux de femmes (pour en nommer quelques-uns : en Amérique du Nord, AWE est appelé : « Femmes d'excellence Alstom », en Italie la Communauté « Valore D », au Brésil, « Mulheres em foco », au Royaume-Uni « Women in Rail »). La participation à ces réseaux offre des opportunités de formation sur le leadership féminin, l'efficacité au travail, le développement d'une « marque personnelle ». Le mentorat est une autre initiative de développement largement mise en œuvre pour aider les femmes à progresser dans leur carrière (dans certains pays, des mentors inter-entreprises sont également organisés pour offrir une connaissance plus large des styles de leadership).

Beaucoup de femmes sont impliquées dans des initiatives de promotion des études scientifiques auprès des jeunes filles. De nombreux pays organisent des événements dans les écoles (initiatives italiennes et britanniques appelées « Inspiring Girls »), des visites d'étudiantes dans les usines d'Alstom ou participent à des manifestations dédiées (par exemple avec l'association « Elles Bougent ») ou accueillent des jeunes filles pour une période de formation (comme en Australie le « programme de mentorat Lucy »)

Au niveau mondial, Alstom a mis en place un programme de mentorat appelé « WILL » (*Women in Leadership Levels*). Les membres des comités exécutifs deviennent pendant six mois les mentors d'un nombre

sélectionné de femmes susceptibles d'évoluer dans le futur à des postes de direction.

Cette initiative a été déclinée au niveau local dans la région Asie-Pacifique, où les membres du comité de direction ont encadré des femmes de talent susceptibles de se développer dans l'organisation.

Promouvoir la diversité culturelle

Alstom est pleinement conscient de la force que constitue la diversité de nationalités, de cultures et d'approches représentées par ses collaborateurs. Des plans d'action spécifiques ont été élaborés au niveau local pour tirer le meilleur parti de cet atout.

Au cours de la dernière année, les efforts de promotion de la diversité culturelle ont reposé sur deux axes :

- promouvoir un siège plus international pour représenter l'empreinte multiculturelle de notre Société : au 31 décembre 2018, le pourcentage de collaborateurs dont le pays de naissance était en dehors de la France était de 24 % ;
- encourager la nomination de dirigeants locaux dans les pays et les régions. Toutes les régions ont progressé au cours des 12 derniers mois dans le domaine pour les rôles de cadres expérimentés. En outre, la proportion de ressortissants français, pays d'origine de la Société, parmi les employés en mobilité internationale a considérablement évolué : de plus de 70 % à moins de 50 %, alors que le nombre de ces employés mobiles à l'étranger a fortement augmenté, démontrant ainsi la capacité de la Société à renforcer localement ses équipes de direction avec des collaborateurs issus de l'ensemble de ses équipes au niveau mondial.

L'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap

Alstom a toujours eu pour politique de développer et de soutenir l'intégration et l'emploi des personnes en situation de handicap. Cela permet à ces employés de travailler dans un environnement adapté, en respectant le Code d'éthique d'Alstom, qui interdit formellement toute discrimination fondée sur la santé ou le handicap, ainsi que les réglementations locales.

En ce qui concerne le handicap, Alstom se concentre sur cinq domaines complémentaires : l'accès à l'emploi, le maintien de l'emploi, la sensibilisation, l'accessibilité aux locaux et à l'information et le partenariat avec le secteur du travail protégé. Chaque entité est encouragée à les intégrer dans ses processus. Alstom organise chaque année des sessions de formation internes destinées à aider les membres de l'équipe Ressources Humaines à mieux comprendre les différentes situations liées au handicap, à préparer les entretiens d'embauche et à intégrer les personnes en situation de handicap.

Les réglementations relatives à l'emploi des personnes handicapées sont très différentes d'un pays à l'autre. Des plans d'action visant à promouvoir l'intégration de ces personnes dans l'entreprise sont donc conduits au niveau local.

L'année dernière, pour la première fois, le sujet de l'emploi des personnes en situation de handicap a pris une dimension mondiale chez Alstom. Avec l'organisation de la semaine WADA (« We Are Differently Able » – Nous sommes tous différents), tous les sites ont été encouragés à promouvoir l'intégration professionnelle des personnes handicapées et à présenter leurs bonnes pratiques. Trois d'entre elles ont été récompensées par le comité de pilotage D&I :

- Projet « *Extraordinary@work* » – inspirée d'initiatives similaires menées par des sociétés de technologie d'Outre-Atlantique, l'entité Signaling Italie a décidé d'explorer la possibilité de travailler avec des personnes atteintes d'autisme en collaboration avec l'autorité de santé publique locale. L'équipe de validation et de vérification du site de Bologne a

recruté avec beaucoup de succès cinq stagiaires atteints du syndrome d'Asperger pour travailler en tant qu'ingénieurs de test ;

- « Plan Familia » – la mission est d'apporter un soutien aux employés d'Alstom dont les enfants sont en situation de handicap. Des experts médicaux indépendants rencontrent les familles pour proposer des solutions personnalisées visant à faciliter l'intégration sociale et professionnelle des enfants. Aujourd'hui, 15 familles bénéficient du programme sur les sites de Madrid, Barcelone et Tolède en Espagne ;
- « Atelier protégé » – le site français de Reichshoffen était déjà habitué à travailler avec des structures connues en France sous le nom d'Entreprises Adaptées, des unités de production employant au moins 80 % de travailleurs handicapés. Aujourd'hui, le site héberge l'atelier de la Fondation Sonnenhof et ses huit travailleurs, dont le rôle est de produire des équipements pour les ateliers de pré-assemblage d'Alstom. Les employés de l'atelier protégé ont profité de cette intégration sur site pour approfondir leur compréhension du fonctionnement d'Alstom et produire plus rapidement un travail de meilleure qualité.

Résultat des programmes déployés depuis plusieurs années, en France, le pourcentage de personnes en situation de handicap augmente régulièrement : 7,31 % en 2015, 7,37 % en 2016, 7,81 % en 2017 et 7,88 % en 2018 ⁽¹⁾.

Rémunération et avantages sociaux

Les systèmes de rémunération

Évolution des rémunérations

En raison de la présence d'Alstom dans de nombreux pays, de l'influence de l'inflation locale et d'autres facteurs économiques, aucun indicateur pertinent ne peut être développé pour mesurer l'évolution des rémunérations au niveau global. La politique d'Alstom est de réviser les salaires de base des employés chaque année, avec une attention particulière accordée à l'équité entre les sexes et au maintien des négociations ouvertes avec les représentants du personnel là où ils existent. Dans chaque pays où Alstom est présent, des enquêtes de rémunération sont menées annuellement avec l'aide de prestataires externes de manière à assurer une évolution des rémunérations en phase avec les pratiques du marché local.

Rémunération des experts et des personnes dédiées à l'innovation

La Société a entièrement renouvelé sa rémunération liée à l'innovation en 2018 avec la mise en place d'une politique mondiale, reposant sur un processus de reconnaissance structuré, sous la direction d'un Comité de la Propriété Intellectuelle. Son objectif est d'encourager les employés, en particulier ceux des départements d'ingénierie, à proposer des innovations pour brevets et à reconnaître chaque étape du processus de brevetage.

Les experts, qui sont reconnus dans les métiers de l'ingénierie et de la production au travers d'un processus de gouvernance solide, font désormais l'objet d'un suivi spécifique de leur rémunération, tant sur le salaire de base que sur les plans de rémunération à long terme.

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 de résultats collectifs quantifiables (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. Si les résultats financiers et / ou les performances des employés dépassent les objectifs, la prime versée peut dépasser la rémunération variable cible.

(1) Voir la déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés (DOETH).

L'éligibilité aux plans et les taux de rémunération variable sont liés au niveau du poste occupé et sont influencés par les pratiques du marché local de chaque pays. Plus de 10 000 employés étaient éligibles à ce système de rémunération au 31 décembre 2018.

Plusieurs indicateurs basés sur la Responsabilité Sociale d'Entreprise sont intégrés dans les programmes de rémunération variable sur la base des performances du Groupe, conformément à la stratégie d'Alstom :

- sécurité au travail. Les objectifs de performance individuels d'un certain nombre d'équipes de direction comprennent des indicateurs connexes ; en outre le taux de fréquence des accidents est considéré comme l'un des indicateurs clés de la performance collective de la Société et fait partie des objectifs collectifs de rémunération variable ;
- éthique et conformité. En 2018/19, un objectif basé sur la sensibilisation des managers et des professionnels à la procédure d'alerte a été mis en œuvre au sein du Groupe ;
- *Dow Jones Sustainability Index*. En 2018/19, a également été introduit un objectif de maintien dans l'index DJSI Monde.

Intéressement et Participation

La politique d'Alstom vise à reconnaître les performances collectives. Des systèmes de participation aux bénéfices sont en place dans divers pays (tels que la France, le Brésil, l'Égypte, l'Allemagne, le Mexique ou l'Italie) et concernent plus de 12 000 collaborateurs du Groupe.

Les régimes de participation aux bénéfices sont souvent calculés selon des critères convenus, y compris la réduction du taux de fréquence d'accident du travail ou d'autres indicateurs liés à la sécurité. Ces plans peuvent également inclure des indicateurs liés à l'activité tels que la réduction des déchets ou à la mesure de la qualité.

Plan d'actionnariat salarié et d'intéressement à long terme

Depuis la réorientation d'Alstom sur ses activités de Transport, la Direction Générale de la Société a proposé à ses actionnaires de relancer les plans d'actionnariat salarié. En conséquence, l'assemblée générale extraordinaire du 18 décembre 2015 a approuvé le principe d'une augmentation de capital réservée aux salariés pour un maximum de 5 000 000 actions sur une durée de 38 mois, dont 2 000 000 dédiées aux plans de distribution d'actions gratuites. Cette autorisation a été renouvelée en juillet 2018 par l'Assemblée générale des actionnaires.

À la suite de cette autorisation, le Conseil d'administration approuve en conséquence, chaque année lors de sa réunion de mars, de nouveaux programmes d'intéressement à long-terme. En conséquence, au cours des quatre dernières années, 957 975 ; 1 022 400 ; 1 016 025 puis 1 080 150 actions ont été attribuées à environ 800 collaborateurs à travers le monde, avec une période d'acquisition de trois années et sur la base de conditions de performance internes et externes, permettant ainsi d'aligner les intérêts des actionnaires et des employés.

Parallèlement, une distribution gratuite de 30 actions Alstom (ou de leur équivalent dans des pays où cette distribution est juridiquement impossible ou trop complexe) à l'ensemble des salariés (31 693) avec une période d'acquisition de deux ans, dénommée « *We are Alstom - Plan 2016* », a été mis en œuvre le 23 septembre 2016. Les actions correspondantes ont finalement été livrées aux bénéficiaires en septembre 2018.

Au 31 mars 2019, les employés actuels ainsi que les anciens employés d'Alstom détenaient 1,22 % du capital social d'Alstom, directement ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement.

La couverture des collaborateurs par un système de prévoyance

En accord avec les politiques Avantages Sociaux et Responsabilité Sociale de la Société, un niveau minimum de garantie doit être proposé aux salariés en termes de :

- couverture d'assurance-vie, notamment en cas d'accident du travail ;
- couverture santé.

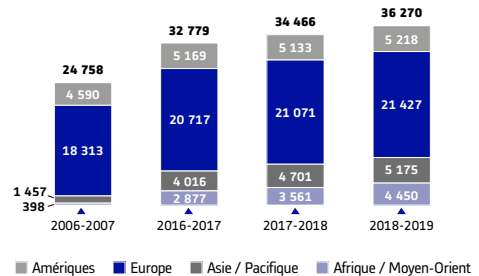
En matière de prévoyance, l'objectif est que tous les employés soient couverts par une assurance-vie en cas de décès accidentel équivalant à au moins un an de salaire.

Dans certains pays, tels que la Pologne, les contributions de l'employeur aux polices d'assurance sont considérées comme un avantage imposable, ce qui conduit certains employés à décliner cette offre.

La politique Avantages Sociaux d'Alstom prévoit que, dans les pays où le système de santé offert par l'État ne fournit pas une couverture suffisante ou lorsque les délais d'accès aux soins sont trop importants, un plan de couverture santé complémentaire peut être mis en œuvre. En tout état de cause, un accord avec un fournisseur local doit être proposé aux salariés, sur la base du volontariat. Les actions préventives sont encouragées. Dans les pays où les remboursements proposés par le système de santé obligatoire sont insuffisants, tous les salariés doivent être couverts par un régime complémentaire.

Principaux résultats et indicateurs de performance

Effectif : répartition des employés par région



Source : Alstom HRIS.

Indicateurs de rétention

Taux de démission

Le taux de démission, qui reflète également la situation générale de l'emploi dans chaque zone géographique dans laquelle la Société exerce ses activités, est l'un des critères permettant de déterminer le niveau de satisfaction des employés du Groupe. Les taux sont surveillés de près aux niveaux mondial et régional.

Le Groupe suit de près cet indicateur et a mis en place des plans d'action pour retenir les employés à risque. Des systèmes de rétention sont mis en place de manière sélective dans des pays instables ou dans des projets.

TAUX DE DÉMISSION PAR EMPLOYÉ EN CDI PAR RÉGION

Région	2016/17	2017/18	2018/19
Europe	3,6 %	4,0 %	3,2 %
Moyen-Orient / Afrique	7,0 %	6,4 %	5,0 %
Asie / Pacifique	9,2 %	10,5 %	9,1 %
Amériques	6,5 %	5,6 %	5,6 %
ALSTOM	4,9 %	5,2 %	4,5 %

Source : Alstom HRIS.

Absentéisme

L'indicateur d'absentéisme permet de contrôler la capacité d'Alstom à fournir un environnement de travail approprié à ses employés, dans le cadre de sa politique de bien-être.

C'est la troisième année que le taux d'absentéisme est collecté au niveau du Groupe. Les données montrent que les « absences pour raison médicale ou maladie pour cause de blessure ou de maladie » représentent 89 % du nombre total d'heures d'absence. Comme cet indicateur est suivi et analysé au niveau local, des initiatives locales concernant le bien-être sont déjà mises en œuvre pour réduire le taux d'absentéisme.

Taux d'absentéisme	2017 ⁽¹⁾	2018
Europe	3,3 %	3,5 %
Moyen-Orient / Afrique	2,4 % ⁽²⁾	1,9 % ⁽²⁾
Asie / Pacifique	2,4 %	2,3 %
Amériques	1,9 %	1,8 %
ALSTOM	2,9 %	2,8 %

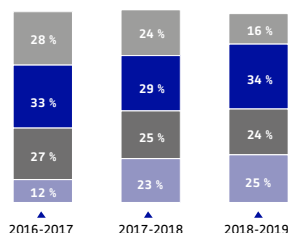
Source : Alstom. Enquête sociale réalisée dans 28 pays (site de Gibela exclus) représentant 94,1 % de l'effectif.

(1) Les données 2017 avaient été recueillies dans 27 pays (site d'Ubunye exclus) représentant 93,9 % de l'effectif.

(2) Le calcul du taux d'absentéisme en Afrique du Sud ne couvre que le site d'Ubunye. Les données du site de Gibela ne sont pas reportées.

Indicateurs liés au recrutement des talents

Recrutement par région 2018/19 (contrats permanents)



■ Amériques ■ Europe ■ Asie / Pacifique ■ Afrique / Moyen-Orient

Source : Alstom HRIS.

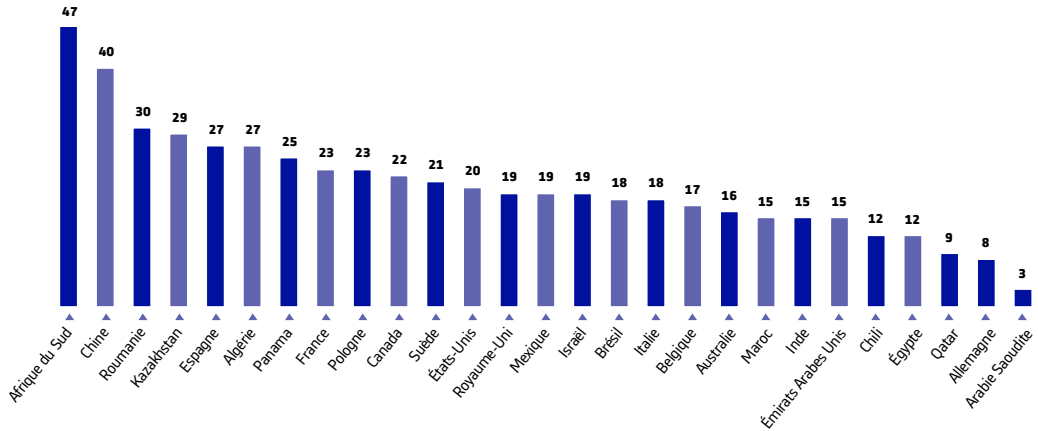
Indicateurs de diversité

Indicateurs liés au nombre de femmes par catégorie

	2017/18	2018/19
Pourcentage de femmes	17,4 %	18,1 %
Pourcentage de femmes : cadres et ingénieures ⁽¹⁾	20,1 %	20,7 %
Pourcentage de femmes : cadres dirigeants et postes de direction	16,3 %	16,4 %
Pourcentage de femmes bénéficiant d'une formation ⁽¹⁾	17,3 %	17,5 %

Source : Alstom HRIS.

(1) Alstom. Enquête sociale réalisée dans 28 pays représentant 96,3 % de l'effectif. Les données 2017 avaient été recueillies dans 27 pays représentant 95,6 % de l'effectif.

Pourcentage de femmes cadres et ingénieures ⁽¹⁾ par pays (au 31 mars 2019)

Source : Alstom HRIS.

(1) Collaborateurs.

Pourcentage de collaborateurs en situation de handicap

Pourcentage de collaborateurs en situation de handicap	2017 ⁽¹⁾	2018
Alstom	2,8 %	2,7 %
Dont Europe	4,2 %	4,3 %

Source : Alstom. Enquête sociale réalisée dans 28 pays représentant 96,3 % de l'effectif.

(1) Les données 2017 avaient été recueillies dans 27 pays représentant 95,6 % de l'effectif.

Indicateurs liés à la rémunération et aux avantages sociaux

Santé et assurance

	2017 ⁽¹⁾	2018
Pourcentage de collaborateurs couverts par un dispositif de prévoyance en cas de décès accidentel ou de perte totale et permanente d'autonomie durant l'année calendaire	97,3 %	96,9 %
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	90,0 %	90,4 %

Source : Alstom. Enquête sociale réalisée dans 28 pays représentant 96,3 % de l'effectif.

(1) Les données 2017 avaient été recueillies dans 27 pays représentant 95,6 % de l'effectif.

DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS

Pour déployer avec succès de nombreux projets à grande échelle, inventer et mettre en œuvre des technologies et des équipements intelligents et concevoir la fluidité pour l'avenir, Alstom a besoin de collaborateurs et d'équipes compétents, motivés et engagés, dans le monde entier. Les collaborateurs représentent son plus grand atout – ils façonnent son avenir.

La stratégie en matière de Ressources Humaines vise à accompagner le succès de l'entreprise en attirant, récompensant et fidélisant les collaborateurs, en tirant parti de la capacité de la direction à développer tous les talents. Elle repose sur les valeurs d'Alstom – *Team, Trust & Action* et *Ethics & Compliance* – et ses dimensions de leadership – Entrepreneuriat, Collaboration, Agilité et Vision globale. Elle fait partie intégrante de la stratégie Alstom 2020 qui vise à faire d'Alstom le

partenaire privilégié de ses clients pour leurs solutions de transport dans tous les lieux géographiques et tous les segments du marché.

Pour aider l'Entreprise à atteindre ses résultats, il est essentiel de disposer des compétences adaptées au besoin. Par conséquent, le rôle de la Direction des Ressources Humaines n'est pas seulement d'attirer et de fidéliser ses collaborateurs (voir la section « Attractivité et rétention »), mais également de développer en interne les compétences nécessaires à la réalisation de ses activités afin d'assurer :

- le respect de la qualité des projets et des délais de livraison – une gestion appropriée des compétences permet à Alstom de disposer des compétences de gestion managériales et techniques nécessaires pour livrer ses projets à ses clients dans les délais impartis et de bonne qualité ;

- la rétention des collaborateurs – le manque de développement de carrière peut entraîner une augmentation du taux de démission (voir la section « Attractivité et rétention ») avec des conséquences potentielles sur l'avancement des projets ;
- la compétitivité de l'offre d'Alstom : en effet, il est nécessaire que l'Entreprise anticipe les évolutions du marché et des développements technologiques pour maintenir sa position sur le marché, y compris à travers sa capacité à innover.

Stratégie et politiques

La gestion efficace des talents représente la clef de voûte de l'identité d'Alstom. Le développement des talents est d'ailleurs essentiel pour maintenir la position du Groupe sur le marché mondial et assurer la croissance future de ses activités.

La politique interne des ressources humaines est déployée par l'équipe en charge de la gestion et du développement des talents à l'ensemble du Groupe. Elle a pour objectif de permettre à Alstom d'attirer et de développer des leaders dans ses domaines d'activités ainsi que d'alimenter son réservoir de talents pour le présent et l'avenir.

Par ailleurs, cette équipe facilite le recrutement et la gestion des talents (y compris de leurs compétences et performance) ou leur développement à travers une culture de formation continue intégrée au processus du cycle de gestion du capital humain (voir la section « Attractivité et rétention »). Ses principaux outils pour la gestion efficace des talents sont les suivants :

- le Cycle Annuel de Performance (« People Management Cycle » – PMC) – le cycle de gestion des performances d'Alstom vise à aligner les contributions individuelles sur les objectifs de l'organisation en fixant des objectifs fiables et en évaluant de manière continue leur réalisation. Dans ce cadre, des évaluations des compétences sont également mises en place afin de mieux orienter les plans de développement ;
- des solutions d'apprentissage – l'apprentissage représente une priorité phare du Groupe afin de développer les collaborateurs et de maintenir leurs compétences à un niveau élevé. L'objectif est d'assurer le succès durable de l'organisation et de mieux faire face à la concurrence. La formation est également un levier essentiel pour le développement des employés, représentant une source de motivation ;
- la gestion des communautés professionnelles et le développement des talents – Alstom souhaite contribuer au développement personnel et professionnel de ses collaborateurs en proposant des programmes de haute qualité, déployés au niveau international et personnalisés selon les besoins. Ceux-ci sont revus et mis à jour régulièrement tout au long du processus d'orientation de l'apprentissage. Le Groupe encourage ses employés à participer activement à la gestion de leur propre développement.

Procédures et plans d'action

Performance et gestion des talents

La gestion des carrières repose sur la combinaison de trois processus articulés dans le Cycle Annuel de Performance (« People Management Cycle » – PMC), cycle qui démarre chaque année le 1^{er} mars et qui inclut :

- la fixation d'objectifs et l'évaluation de la performance annuelle – tous les collaborateurs participent à une réunion annuelle de fixation d'objectifs et à une évaluation de performance avec leurs managers. L'objectif est de discuter et de convenir d'objectifs individuels spécifiques au début de chaque exercice. À la fin de l'exercice, lors de l'évaluation annuelle de performance, le responsable et le collaborateur examinent la réalisation de ces objectifs. Tous les managers, ingénieurs et techniciens suivent le processus de définition d'objectifs et d'évaluation de performance. Fin mai 2018, 94 % des dirigeants, ingénieurs et professionnels avaient eu un entretien de performance (15 458 sur 16 397) ;

- la revue du personnel – la revue du personnel est un événement clé mené annuellement par les Ressources Humaines et les responsables métiers ayant pour objectif de positionner la bonne ressource au bon endroit et au bon moment. Il vise à construire une vision collective et partagée du potentiel des collaborateurs et de leur évolution au sein de l'Organisation, ainsi qu'à préparer les prochaines étapes de la carrière des employés en tenant compte des aspirations exprimées par chacun et des besoins de l'Entreprise.

Cette revue de personnel permet à la Direction de discuter des collaborateurs sur la base d'éléments tels que la performance, le potentiel d'évolution et les souhaits exprimés par les employés, ainsi que d'élaborer des plans de succession pour les postes clés. Ce processus est utilisé pour identifier les employés ayant le plus fort potentiel d'évolution. Les décisions prises au cours des revues du personnel sont communiquées directement par le responsable à ses collaborateurs directs lors d'une réunion individuelle intégrée dans le cycle de performance. Les revues de personnel sont effectuées au niveau des sites, des régions, des fonctions et du Groupe dans son ensemble et couvrent systématiquement environ 18 500 personnes ;

- l'identification et l'évaluation des compétences – Alstom a lancé en 2016/17 un programme majeur d'identification et d'évaluation des compétences. Ce projet a été organisé en trois vagues, sur une base de trois ans. Son principe est le suivant : pour une fonction donnée, une matrice de compétences a été définie, ainsi qu'un niveau de compétence cible attendu. L'employé s'autoévalue, le responsable évalue également les compétences du collaborateur puis, ils se retrouvent pour échanger sur les résultats de leurs évaluations respectives et décider, si nécessaire, des actions de développement (formation ou autres) à mettre en œuvre. Ces évaluations permettent une meilleure allocation des ressources, une meilleure identification des besoins en formation et la mise en place de programmes de développement individuels ou collectifs plus pertinents.

Alstom propose aux managers et aux collaborateurs de suivre un module de formation sur la gestion de la performance qui vise à fournir aux managers les bases de la gestion d'équipe, notamment l'évaluation de performance, la définition d'objectifs « SMART » ou l'élaboration des plans d'action pertinents.

Solutions de formation

Alstom University

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 présentielles, des groupes de travail, des cours animés à distance et des cours en « e-learning »). Aujourd'hui, le catalogue global actuel propose plus de 400 cours différents (en face-à-face et en classe virtuelle) et du contenu en ligne comprenant plus de 700 formations internes et plus de 3 100 contenus externes (e-learning, tutoriels, témoignages, MOOCs) dans de nombreuses langues afin de soutenir le développement individuel sur des sujets du cœur de métier. Tous les principaux domaines d'activité sont abordés : Sécurité ; Environnement, Santé & Sécurité ; Cybersécurité ; Fabrication ; Ingénierie ; Industrialisation ; Gestion de Projet ; Signalisation ; Logistique ; Achats ; Finance ; Juridique ; Ressources Humaines ; Leadership & Management ; Éthique & Conformité ; Développement Durable et RSE.

Les principales missions de l'équipe d'Alstom *University* sont les suivantes :

- définir et partager les priorités annuelles de formation en lien avec la stratégie commerciale ;
- concevoir, développer et gérer une offre d'apprentissage centralisée et globale et la déployer dans le monde entier ;
- évaluer et détecter des méthodes et des outils de formation innovants ;
- animer et faciliter le partage des meilleures pratiques et la mise en réseau au sein de la communauté de formation d'Alstom ;
- identifier, former et récompenser les formateurs internes de l'ensemble de l'organisation.

Un nouvel écosystème d'apprentissage numérique a été mis en place en juin 2017. Le cœur de ce système est le portail *i-Learn* : une plateforme web disponible à partir de n'importe quel appareil (ordinateur, tablette, smartphone) qui offre un apprentissage hautement interactif, à l'intérieur et à l'extérieur de l'univers d'Alstom. Les collaborateurs peuvent explorer un large éventail de sujets, trouver un contenu pertinent et apprendre à leur propre rythme. Ils sont également capables de créer et de partager du contenu dans leur domaine d'expertise dans une variété de formats.

Les orientations globales en matière d'apprentissage établies pour l'exercice financier 2018/19 et partagées avec toutes les Régions étaient fondées sur les priorités suivantes :

- maintenir l'éthique et la conformité au cœur des méthodes de travail d'Alstom ;
- placer la sûreté et la sécurité au sommet des priorités d'Alstom ;
- renforcer l'expertise technique et la capacité d'innovation ;
- viser l'excellence dans la réalisation des produits et projets Alstom ;
- diriger et motiver des équipes diverses.

Le pourcentage d'employés formés s'élève à 87 % tandis que le nombre moyen d'heures de formation par employé est de 20,5 heures en moyenne. Ce dernier a augmenté de 0,8 heure au cours de l'exercice 2018/19 par rapport à l'année précédente pour deux raisons principales, à savoir :

- le développement des compétences nécessaires pour les régions et les pays en croissance (principales régions de développement : Asie/Pacifique, Moyen-Orient/Afrique et Amérique du Nord) ;
- le déploiement de vastes programmes de formation dans certaines activités et fonctions, y compris les activités obligatoires (des programmes EHS, Ingénierie, Qualité ou Finance avec les nouvelles normes comptables IFRS 15 ainsi que des programmes juridiques incluant notamment l'éthique et la conformité).

Gestion / transfert des connaissances

Alstom estime qu'il existe une relation positive et significative entre la motivation et la performance, et que l'opportunité d'apprendre fait partie de cette motivation. Le développement de tous les employés fait partie du cycle de gestion des collaborateurs de la Société qui guide les managers dans la responsabilisation de leurs équipes. Pour chaque collaborateur, un plan de formation est élaboré annuellement avec son manager et les Ressources Humaines, lequel est mis en œuvre tout au long de l'année. En complément de la formation prévue, les collaborateurs d'Alstom ont accès à une offre d'apprentissage renforcée grâce à l'accès gratuit à de nombreux contenus d'apprentissage en ligne. Le portail numérique a également la vertu de connecter des experts et des apprenants. Alstom *University* soutient également des experts locaux, des centres de formations, des centres de formation technique au sein d'Alstom en leur apportant des méthodes et des outils pédagogiques.

Alstom *University* soutient et anime l'identification et la formation des formateurs internes. En effet, pour Alstom, concevoir et délivrer une formation est une véritable compétence managériale à valoriser. Alstom

considère que la formation interne contribue également à développer et à conserver l'expertise au sein de l'entreprise et que le fait de suivre une formation pilotée par des collègues facilite le transfert de connaissances.

En 2018/19, plus de 400 formateurs internes ont organisé des formations du catalogue d'Alstom *University* et plus de 80 % des sessions de formation ont été dispensées par des formateurs internes. Ainsi, une politique de formation interne a été mise en place afin de faire face à l'augmentation constante du volume de formation. Celle-ci précise comment Alstom recrute de nouveaux formateurs et comment ils sont récompensés afin de les maintenir engagés dans ce rôle. Ce réseau de formateurs internes est régulièrement animé par Alstom *University*, qui gère également la mise en œuvre de la politique de formation interne.

Alstom met également l'accent sur le coaching et le mentorat en fonction des besoins de développements individuels. Des missions régulières de coaching et de mentorat sont mises en œuvre aux niveaux mondial et régional. Ces actions soutiennent le partage des connaissances et l'apprentissage entre collaborateurs.

Gestion des communautés et développement des talents

Le Département des Ressources Humaines a mis au point différents programmes pour gérer les compétences clés de la Société et d'une fonction à l'autre : experts techniques, chefs de projet et employés occupant des rôles de management et de direction (gestion des personnes).

Programmes de développement des experts techniques

Alstom gère le développement d'experts techniques à travers des programmes adaptés à leurs besoins et à leur environnement. En particulier, les programmes *World Class Engineering* et *World Class Manufacturing* sont déployés annuellement afin de bien 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 490 *Senior Experts* et de 50 *Master experts*. Leurs missions principales sont :

- d'utiliser leur expertise technique pour accompagner les équipes en charge de la performance opérationnelle des offres et des projets, à la fois au travers des revues de conception et la résolution des problèmes survenant lors de la mise en service commercial ;
- de continuer à développer la connaissance d'Alstom dans leur domaine et transmettre leur savoir-faire en interne en agissant en tant que formateur ;
- d'exercer une influence dans leur domaine de compétence et d'être reconnus, au sein de leurs entités et d'Alstom, 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.

De nouveaux experts ont été nommés l'année dernière, en particulier dans le secteur de la signalisation en raison de la récente acquisition d'une nouvelle entité. De nouvelles compétences ont été intégrées récemment au programme *World Class Manufacturing*.

Programmes de développement des Chefs de projet

Depuis 2016 Alstom déploie un programme de certification pour sa communauté de chefs de projet visant à apporter une vision externe à l'évaluation et à développer les compétences dans la gestion de projets de l'Entreprise. Cette certification est fournie par l'Association internationale de gestion de projets (IPMA – *International Project Management Association*), un organisme de certification indépendant. En mars 2019, 75 chefs de projets ont été certifiés et neuf responsables d'offre certifiés

pour la première fois. 25 chefs de projets et 10 responsables d'offre ont été inscrits. Le programme sera progressivement étendu à l'ensemble de la communauté des chefs de projets et responsables des offres, avec 50 chefs de projet et 10 responsables d'offres à inscrire chaque année.

Programmes de développement des managers

Les programmes de développement du management visent principalement à développer les compétences en management et en leadership :

- l'ALP (« Accelerated Leadership Program ») est un programme central en place depuis plusieurs années et enrichi chaque année en fonction du retour d'expérience recueilli. C'est un parcours de développement personnel autour du leadership. Il est organisé en trois modules qui se déroulent, pour chacun d'entre eux, sur différents sites à l'international. Il vise à développer des cadres de niveau managérial intermédiaire, de profils divers et ayant démontré un fort potentiel,

dans le développement de leurs compétences en leadership. La progression de carrière des participants de chaque session est suivie de manière centralisée. En 2018/19, 18 nationalités différentes étaient représentées parmi les 28 participants et 32 % étaient des femmes ;

- d'autres programmes de développement sont organisés pour répondre aux besoins locaux. Ces programmes peuvent être conçus au niveau de la région ou du pays. En 2018, Alstom a développé au Moyen-Orient et en Afrique le « programme M3 », conçu avec HEC Business School, Paris ; et pour la région Asie/Pacifique, le « FMP – Futur Managers Program » (programme destiné aux futurs gestionnaires), conçu avec la Nanyang Business School de Singapour. Alstom a également lancé en 2018 un programme de développement des cadres destiné à certains cadres dirigeants. Ce programme de développement associe des diagnostics psychométriques individuels, des centres d'évaluation, un profil de réussite et un coaching de développement.

Principaux résultats et indicateurs de performance

Indicateurs de formation

	2017 ⁽¹⁾	2018	Objectif
Pourcentage de salariés ayant suivi une formation	86,3 %	87,2 %	N/A
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur	19,6 h	20,4 h	20 h
Nombre total d'heures de formation	621 042 h	677 762 h	N/A

Source : Alstom. Enquête sociale réalisée dans 28 pays représentant 96,3 % de l'effectif.

(1) Les données 2017 avaient été recueillies dans 27 pays représentant 95,6 % de l'effectif.

ÉTHIQUE & CONFORMITÉ^{PV}

La section « Éthique et conformité » correspond à la section « Conformité » du chapitre 4.

Le respect des plus hauts standards d'intégrité est essentiel pour Alstom. Sa réputation ne peut être construite que par le renforcement continu de ses règles et procédures éthiques, ainsi que par l'adhésion de tous ses managers et collaborateurs, ces derniers se devant de connaître et d'appliquer rigoureusement les principes du Code d'éthique du groupe Alstom et les instructions en matière d'éthique et de Conformité.

Le programme Éthique et Conformité (E&C) d'Alstom couvre la lutte contre la corruption, le droit de la concurrence, le contrôle des exportations et des sanctions commerciales, et la protection des données personnelles. Les risques que ces activités englobent sont une responsabilité pénale potentielle qui peut entraîner des sanctions pénales importantes et l'emprisonnement pour des managers d'Alstom, l'exclusion des marchés nationaux ou internationaux par les autorités publiques ou privées et un préjudice à la réputation d'Alstom aux yeux de ses parties prenantes dans tous les aspects de ses activités (salariés, partenaires, actionnaires, entre autres).

L'environnement réglementaire dans lequel Alstom opère devient de plus en plus complexe. Un domaine où cela est mis en évidence est celui du contrôle des exportations où les types de produits qu'Alstom exporte, les clients auxquels la Société exporte et les pays vers lesquels elle exporte ou importe des produits et dans lesquels elle exerce ses activités sont soumis à des niveaux de réglementation élevés dans de nombreuses juridictions, comprenant les États-Unis et l'Union européenne ainsi que d'autres juridictions. Dans le cas de la protection des données personnelles, une

violation pourrait avoir un impact important sur les personnes dont Alstom traite les données personnelles dans le cadre de ses activités.

Plus spécifiquement, le programme E&C d'Alstom couvre les thèmes suivants :

- **risque de corruption** : il est présent dans les activités commerciales d'Alstom en raison notamment de la nature de l'activité dans le domaine des travaux publics financés par les impôts et autres financements publics ;
- **droit de la concurrence** : il existe un risque de pratiques anticoncurrentielles telles que la collusion ou la fixation des prix en raison de la structure des marchés d'Alstom qui impliquent un petit nombre de concurrents ;
- **contrôle des exportations et des sanctions commerciales** : les activités d'Alstom sont régies par les régimes de sanction de l'Union européenne et de double usage, les sanctions de l'OFAC ⁽¹⁾ et les régimes d'exportation de la BRI ⁽²⁾ aux États-Unis ainsi que les listes de sanctions des Nations Unies et d'autres listes du même genre dans plusieurs juridictions. Le fait que bon nombre de ces réglementations ont une incidence extraterritoriale rend les activités de conformité encore plus difficiles ;
- **protection des données personnelles** : les principaux risques de non-conformité pour Alstom sont (i) la divulgation non autorisée des données personnelles d'une personne (« violation des données »), (ii) la collecte ou l'utilisation injustifiée de données personnelles, et (iii) l'incapacité d'Alstom à respecter les droits des personnes concernées prévus par la loi (droit à l'oubli, droit d'accès, droit d'opposition, droit de correction, droit de transfert).

(1) Office Of Foreign Assets Control – Bureau de contrôle des avoirs étrangers.

(2) Bureau of Industry and Security – Bureau de l'industrie et de la sûreté.

Stratégie et politiques

La politique Éthique et Conformité d'Alstom, signée par le Directeur Juridique du Groupe, énonce les valeurs et les principes directeurs de l'Entreprise. Elle est entièrement intégrée dans la Politique Développement durable et RSE d'Alstom qui est approuvée par le Président-Directeur Général.

Le Code d'éthique prescrit des principes fondamentaux de conduite : respect des lois et des règlements, respect de l'ensemble des règles et procédures d'Alstom, prévention de la corruption, respect du droit de la concurrence et importance du rôle de chaque salarié dans le contrôle interne et la diffusion d'informations.

Publié pour la première fois en 2001, ce document s'applique à tout manager et collaborateur d'Alstom. Des efforts importants ont été déployés pour disposer d'une version en langue locale du Code d'éthique à la disposition de tous les employés. Actuellement, le Code d'éthique mis à jour est disponible en 20 langues. L'équipe centrale E&C travaille de manière continue avec les équipes locales afin de comprendre les besoins des employés et de fournir de nouvelles versions linguistiques selon les besoins.

Le Code d'éthique présente le Programme d'Intégrité d'Alstom et fournit des instructions spécifiques et des exigences sur le niveau d'éthique attendu de la part des collaborateurs d'Alstom et des managers. Il fournit des points de contact pour que toute personne puisse faire remonter n'importe quelles questions ou préoccupations.

Le Code d'éthique ainsi que les règles internes et instructions traitent la façon dont Alstom gère ses relations avec ses clients, ses fournisseurs et sous-traitants, les partenaires commerciaux, les marchés publics, le contrôle des exportations et 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 ou le parrainage, le respect des droits humains, les relations avec les collaborateurs, la gestion de carrière des collaborateurs, la diversité et l'égalité des chances, la santé et la sécurité, la sécurité des personnes, la protection des informations personnelles et des moyens de communication de l'entreprise, le respect des informations confidentielles, la propriété intellectuelle, les délits d'initiés, la communication avec les analystes et investisseurs, la communication avec les médias et l'utilisation des réseaux sociaux.

Les instructions E&C, précisent les principes énoncés dans le Code d'éthique notamment en matière de cadeaux et d'invitations, de financement d'activités politiques, de dons à des organisations caritatives, de sponsoring ou parrainage, de recours à des partenaires commerciaux ou des 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.

Les instructions E&C sont régulièrement mises à jour en fonction de la propre expérience des collaborateurs, des conseils externes (avocats, sociétés spécialisées dans les questions d'éthique et de conformité, etc.) et des recommandations émanant de la Banque mondiale et d'autres organismes publics.

Les activités Éthique & Conformité sont la responsabilité de tous les employés d'Alstom et sont mises en œuvre à tous les niveaux de management de l'organisation. La culture doit imprégner toute l'organisation, « l'exemplarité des dirigeants » étant transmise par chaque niveau de la direction à chaque employé.

Au sein du Conseil d'administration, le Comité éthique, conformité et développement durable, créé en 2010, passe en revue la politique de lutte contre la corruption de l'entreprise et les procédures de conformité

en place, et contrôle leur mise en œuvre, en fournissant ses avis au Conseil d'administration.

Le Directeur de l'Éthique et de la Conformité reporte au Directeur Juridique du Groupe qui fait partie du Comité exécutif ainsi qu'au Président-Directeur Général et au Conseil d'administration. Pour éviter tout conflit d'intérêts, il dispose d'une autonomie et indépendance pour définir et mettre en œuvre les règles et processus adéquats.

Le Département Éthique & Conformité (E&C), dirigé par le Directeur de l'Éthique et de la Conformité, comprend une équipe centrale et un réseau régional. L'équipe centrale est composée de spécialistes de la conformité qui assurent la mise en œuvre et l'approche harmonisée des règles de conformité d'Alstom et des processus. Elle fournit un support pour l'application des politiques et règles en vigueur.

Le réseau régional est constitué de six responsables régionaux rapportant chacun hiérarchiquement au Vice-Président en charge des Affaires Juridiques et de la Conformité de la région, et fonctionnellement au Directeur de l'Éthique et de la Conformité. Ces responsables régionaux de la conformité travaillent au plus près de la direction pour fournir le support nécessaire aux activités opérationnelles de leur région.

Afin de mieux sensibiliser les managers et collaborateurs, le Département E&C bénéficie de l'appui d'une communauté de plus de 330 ambassadeurs E&C, tous volontaires, provenant de toutes les fonctions. Ces ambassadeurs acceptent de dédier une partie de leur temps aux sujets d'Éthique et de conformité, mais n'ont pas de responsabilité spécifique dans la mise en œuvre du Programme d'Intégrité d'Alstom. Leur rôle principal est de disséminer la culture d'intégrité d'Alstom à travers des sessions de sensibilisation à l'éthique et à la conformité et leur participation à toute action de communication organisée sur leur région, ainsi que d'être un point de contact pour les questions relatives à l'éthique et à la conformité.

Certification

Alstom s'assure que ses efforts reflètent systématiquement les standards les plus exigeants en termes de conformité et des normes éthiques et passe régulièrement en revue et audite son Programme d'Intégrité. Depuis 2009, Alstom est engagé dans un processus de certification de sa politique de lutte contre la corruption.

Alstom a obtenu la certification ISO 37001 pour son système de management anti-corruption en juin 2017 sur le périmètre Europe. Attribuée par AFNOR Certification, cette certification confirme l'engagement d'Alstom dans la lutte contre la corruption et démarre la campagne de certification d'Alstom qui sera suivie de futurs audits partout où le Groupe est présent. La norme internationale ISO 37001, parue en octobre 2016, préconise une série de mesures pour aider les organismes de toutes tailles, privés ou publics, à prévenir, détecter et traiter les problèmes de corruption à travers la mise en place d'un système de management anti-corruption. L'audit a porté sur l'adéquation du dispositif anti-corruption d'Alstom à l'échelle européenne conformément à la norme ISO 37001, notamment la politique Éthique & Conformité, le Code d'éthique, et les différentes instructions relatives aux procédures existantes de lutte contre la corruption ainsi que les nombreux outils de formation associés.

En 2018, un premier audit a eu lieu dans la région Asie/Pacifique et cette nouvelle région a obtenu la certification. Une campagne d'audits a également été lancée pour les autres régions entre septembre et décembre 2018, et Alstom est désormais certifié ISO 37001 pour l'ensemble de ses six Régions opérationnelles.

Procédures et plans d'actions

Approche par les risques

Alstom déploie son programme E&C pour faire face aux risques de ses activités et aux exigences de ses employés et partenaires commerciaux. Le Département E&C conduit une évaluation annuelle des risques de corruption et élabore un plan d'actions afin d'atténuer les risques identifiés. En 2018, le département a décidé de répondre plus précisément au risque lié aux co-entreprises minoritaires en les aidants à adopter un Code d'éthique. Cette évaluation des risques de corruption est également conduite aux différents niveaux de l'organisation pour adapter l'évaluation de risques en local en fonction des activités opérationnelles et de la zone géographique ainsi que mettre en place les mesures correspondantes à chaque typologie de risque.

Par ailleurs, une évaluation des risques en matière d'éthique et de conformité est effectuée sur chaque projet pendant la phase de préparation des offres. Environ 300 projets ont été évalués durant l'exercice fiscal. Dans le cadre de projets complexes impliquant des partenaires de consortium et des joint-ventures, des évaluations spécifiques sont effectuées sur les partenaires du projet. Un plan de gestion des risques est mis en place en fonction de l'importance du projet et des risques identifiés avant toute réponse à l'appel d'offres. Ce dernier est ensuite transmis aux équipes Projet pour s'assurer de son exécution.

Pour tout projet ou activité, le recours à des agents commerciaux est également soumis à un examen spécifique des risques dans le cadre du processus d'acceptation de l'agent commercial après analyse.

Enfin, à la discrétion de l'équipe E&C, des évaluations spécifiques des risques ont été mises en œuvre pour des projets à long terme qui impliquent un investissement important dans le pays du projet.

Formation et communication^{VP}

Des actions de communication, de sensibilisation et la formation des managers et collaborateurs sont essentielles pour expliquer la politique Éthique et Conformité d'Alstom. Ces actions sont proposées sur de multiples supports : des cours en ligne, des formations présentielle 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 managers, ingénieurs et professionnels qui doivent impérativement suivre le module lors de leur arrivée chez Alstom. Ce module a été suivi par plus 16 700 employés, ce qui représente 91 % de la population ciblée.

Une formation présentielle « E&C Class » de trois heures approfondit le sujet de la lutte contre la corruption, l'environnement légal dans lequel évolue Alstom et les politiques d'Alstom sur le sujet. Une nouvelle campagne de deux ans a été lancée en janvier 2017 avec la définition d'une nouvelle population cible, considérée comme plus exposée aux risques de corruption, selon la fonction et le grade. 83 % de la population ciblée a déjà été formée (soit 4 416 collaborateurs formés).

Enfin, dans un objectif d'amélioration continue, un premier module annuel de formation (10 minutes) a été développé et mis en place durant cet exercice fiscal avec un accent sur la Procédure d'Alerte d'Alstom. Ce module cible la même population que la formation présentielle « E&C class » de trois heures, c'est-à-dire les managers, ingénieurs et professionnels. Outre l'objectif de sensibilisation à la Procédure d'Alerte, le Comité exécutif a décidé, pour la première fois, d'intégrer cet exercice E&C au système de bonus et, en conséquence, d'en faire un objectif de groupe pour l'entreprise. Le module a été complété par plus de 18 000 employés durant l'exercice fiscal (97 % de la population cible).

De nombreux d'outils de communication ont également été mis en place dans le cadre d'un plan de communication détaillé afin d'accroître la visibilité des activités de conformité :

- des informations régulières à travers les outils de communication interne d'Alstom (intranet, réseau social d'Alstom Chatter, magazine TEAMS) ;
- une vidéo mise à jour à vocation éducative E&C traitant de la prévention de la corruption, disponible en anglais et en français sur le site intranet ainsi que sur www.alstom.com ;
- des campagnes d'affichage pour donner de la visibilité à l'E&C sur les sites « Les Règles d'Or en Éthique et Conformité » ;
- le déploiement des « Journées E&C », événements d'une journée ou d'une demi-journée qui peuvent être déployés à distance sur chaque site d'Alstom pour sensibiliser et renforcer l'adhésion au Programme d'Intégrité. Ces journées E&C sont organisées pour présenter les équipes locales à l'équipe E&C, souligner l'importance des activités de conformité dans la Région, aider à intégrer pleinement les ambassadeurs et accroître leur visibilité. Ces journées sont également un moyen interactif et informel de renforcer les attentes de l'entreprise et de promouvoir une culture éthique, en démontrant que tout le monde est concerné à travers différents jeux de rôles où le participant est placé dans des situations pratiques. Plus de 25 journées E&C ont été organisées à travers le monde durant cet exercice fiscal ;
- la célébration de la Journée Internationale de lutte contre la corruption avec différentes actions dont des événements sur site.

L'équipe E&C travaille en continu avec la communauté des ambassadeurs E&C pour les intégrer pleinement dans le Programme d'Intégrité. Toutes les sessions de formation font référence aux noms et aux coordonnées des ambassadeurs locaux et sont menées avec leur participation lorsque la logistique le permet. En outre, les régions diffusent régulièrement des messages de communication mettant en avant les ambassadeurs afin de les faire connaître comme point de contact pour les questions d'E&C.

Une formation dédiée d'une journée et demie a été mise en place afin de renforcer leurs connaissances des sujets éthique et conformité et des outils à disposition des collaborateurs de l'entreprise comme la Procédure d'Alerte d'Alstom. Environ 240 ambassadeurs E&C ont été formés depuis la session pilote en février 2017.

Procédure d'alerte^{VP}

La Procédure d'Alerte permet à tout collaborateur ou toute tierce partie entretenant un lien avec Alstom de faire état, en fonction de la législation applicable, d'une violation du Code d'éthique ou des règles et politiques d'Alstom.

Elle offre plusieurs moyens de signalement :

- un site Internet sécurisé (www.alstom.ethicspoint.com) ;
- une icône pour un accès direct sur chaque ordinateur de la Société ;
- une ligne téléphonique,

tous accessibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

Le périmètre de la Procédure d'Alerte d'Alstom couvre les valeurs et les principes du Code d'éthique d'Alstom, dans le respect de la législation applicable dans chaque pays incluant corruption, pratiques anticoncurrentielles, conflits d'intérêts, discrimination et harcèlement au travail, santé, hygiène et sécurité au travail, problématiques environnementales, autres violations de règles, politiques et contrôles internes d'Alstom, droits humains, fraude informatique.

Une nouvelle formation en ligne a été lancée en janvier 2018 sur le sujet de la Procédure d'Alerte (cf. ci-dessus).

Alstom veille à ce que toutes les mesures soient prises pour respecter la confidentialité du déclarant et s'engage à ce qu'aucun employé ne souffre de représailles, comme un changement de statut, du harcèlement ou toute autre forme de discrimination découlant de l'utilisation de la Procédure d'Alerte ou de la divulgation de renseignements de bonne foi. Alstom permet également l'anonymat du déclarant dans le respect de la législation applicable.

Tous les cas remontés par la Procédure d'Alerte ont été étudiés, des mesures prises et des sanctions imposées par le Comité disciplinaire dans tous les cas où cela se justifiait (avertissement oral, lettre de rappel, renvoi).

Comité disciplinaire

Alstom a mis en place un Comité disciplinaire, organe ayant le pouvoir d'examiner les cas de non-respect du Code d'éthique et des règles d'Alstom, et de décider d'actions disciplinaires appropriées et uniformes au sein de l'entreprise. Afin de renforcer l'importance de ce comité et l'engagement d'Alstom en matière de discipline, le comité se compose du Président-Directeur Général, du Directeur Juridique, du Directeur des Ressources Humaines et du Directeur de l'Éthique et de la Conformité.

Ce comité a adopté une charte qui régit ses activités et tient des procès-verbaux de réunions et un registre de toutes les décisions disciplinaires prises pour assurer l'uniformité et l'équité. Si la personne accusée est un employé, elle a le droit d'être entendue et toute action disciplinaire est présentée à l'employé par le Directeur de l'Éthique et de la Conformité ou par le Département des Ressources Humaines et, dans certains cas, directement par la Direction Générale, pour assurer une compréhension complète des mesures prises et leur justification.

De plus, l'équipe centrale E&C déploie un plan annuel de communication pour sensibiliser aux mesures disciplinaires prises au sein du Groupe et publie régulièrement des exemples anonymes de cas concrets.

Amélioration continue

La période triennale des obligations d'auto-déclaration mise en place dans le cadre de l'accord de plaider-coupable du 22 décembre 2014 s'est achevée avec succès au cours du dernier exercice. Cette réalisation est

le fruit des efforts de la Société au cours de la période et d'une étroite coopération avec le ministère américain de la Justice. La Société a alors réaffirmé son engagement de maintenir le plus haut niveau d'intégrité dans ses activités et de poursuivre le développement de son programme de conformité.

Afin de contrôler la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du Programme d'Intégrité d'Alstom, un plan d'audit interne consacré aux processus E&C est établi chaque année et une ressource du Département d'Audit Interne est dédiée à ces audits.

Pour suivre l'exécution du Programme d'Intégrité d'Alstom, le Département E&C organise depuis 2012 une 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 devant compléter le questionnaire sont identifiés par les Ressources Humaines et la liste est revue avec le Directeur de l'Éthique et de la Conformité (environ 400 managers). Les managers doivent également signer une déclaration confirmant leur engagement envers le Programme d'Intégrité d'Alstom. Le septième exercice sera lancé en mars 2019 à la clôture de l'exercice fiscal afin de recueillir les impressions et commentaires de l'année écoulée.

Sur la base des réponses, le Département E&C fournit au Président-Directeur Général et aux membres du Comité Éthique, Conformité et Développement Durable une synthèse du retour d'information et des statistiques par rapport aux réponses à l'enquête en ligne, et prépare un plan d'action et d'amélioration.

Représentants d'intérêt

En décembre 2016, la France a modifié sa législation dans le but de mieux lutter contre la corruption et de renforcer la transparence. Dans ce contexte, un répertoire public des représentants d'intérêts a été créé par la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique, afin que les sociétés concernées en France puissent s'identifier et s'y inscrire. Cette démarche a été réalisée par Alstom, qui travaille actuellement à l'identification et à la sensibilisation des personnes potentiellement concernées en son sein et depuis l'année dernière, Alstom a soumis le rapport annuel d'activités requis aux autorités françaises.

Principaux résultats et indicateurs de performance^{PV}

Le Département E&C dispose de divers indicateurs qu'il utilise pour surveiller l'efficacité du Programme d'Intégrité d'Alstom.

	2017/18	2018/19	Objectifs 2020/21
Nombre d'ambassadeurs éthique et conformité	290	330	Renouvellement des ambassadeurs actuels et recrutement de nouveaux membres
Augmentation du pourcentage du nombre d'alertes reçues	19 %	25 %	Augmentation continue de 20 % d'une année à l'autre
Certification ISO 37001	2 des 6 régions certifiées	Toutes les régions certifiées	Renouvellement de la certification du groupe Alstom
Pourcentage d'employés formés lors des formations présentielle « E&C class »	77 %	83 %	90 %

SÉCURITÉ FERROVIAIRE

La section « Sécurité ferroviaire » correspond à la section « Accidents » du chapitre 4.

La sécurité ferroviaire est définie comme la capacité pour un système ferroviaire à fonctionner sans conduire à perturber l'intégrité physique des personnes (blessures ou morts). Cette capacité est définie par l'absence de risque inacceptable ⁽¹⁾.

Des accidents ou des conditions non sécuritaires d'un système ferroviaire peuvent impliquer la santé humaine. Les risques associés peuvent inclure :

- le rappel mondial de certains produits qui pourraient être suspectés et rétrofit des produits qui pourraient être défectueux ;
- la nécessité de stopper l'exploitation avec de possibles compensations financières ou des suites légales ;
- la possible prise en charge des dommages matériels causés par un accident ferroviaire ;
- l'impact légal avec des poursuites civiles ou pénales pour la Société et ses employés ;
- des dommages d'image, impactant la Société et ses relations avec les clients.

Stratégie et politiques

La sécurité est un véritable atout pour l'industrie ferroviaire et représente un axe directeur pour le business d'Alstom.

Ainsi, la politique Qualité et Sécurité Ferroviaire du Groupe, mise à jour en septembre 2018, montre l'engagement fort de l'Entreprise sur ce sujet. En effet, Alstom s'engage à développer et à fournir à ses clients et aux utilisateurs finaux une gamme de produits et services avec un haut niveau de sécurité :

- basé sur la réglementation liée à la sécurité ferroviaire, sur des processus internes conformes avec des normes et des codes de pratiques ;
- formellement démontré et évalué ;
- maintenu et continuellement amélioré au travers d'un processus considérant le retour d'expérience.

L'implication de la Direction est matérialisée par la mise en place d'un Système de Gestion de la Sécurité qui est défini dans le manuel de la sécurité ferroviaire d'Alstom.

Les exigences applicables en matière de qualité et de sécurité ferroviaire sont incluses dans notre système de gestion. Il est régulièrement audité et certifié conformément aux normes ISO 9001 et ISO / TS22163 (IRIS).

Procédures et plans d'action

Le déploiement de la politique sécurité est réalisé à travers les outils suivants :

- des processus et méthodes de travail mis en place dans les différentes activités du Groupe et déployés dans les Régions ;
- un plan d'action annuel spécifique, permettant une amélioration continue de la sécurité ferroviaire.

De plus, les produits, l'infrastructure centrale, les sous-systèmes et les systèmes d'Alstom intègrent les exigences en matière de cybersécurité et les bonnes pratiques associées (voir le chapitre 4).

Processus et activités

Des processus dédiés sont donc mis en place et couvrent des besoins différents à savoir :

- assurer que la sécurité est intégrée et démontrée dans les systèmes et produits fournis aux clients à travers la mise en œuvre d'analyses de risque et d'une démonstration de la sécurité sur les projets. Ce processus est conforme à la réglementation européenne EU402/2013 ⁽²⁾ et aux normes ferroviaires telles que l'EN50126 ⁽³⁾. De plus, sur certains projets des adaptations spécifiques peuvent être mises en œuvre en fonction des exigences locales spécifiques ;
- maintenir la sécurité pendant la phase d'exploitation et de maintenance avec une gestion adéquate de la sécurité des activités de maintenance exécutées par Alstom (la Société est certifiée en tant qu'Entité en Charge de la Maintenance conformément à la réglementation ⁽⁴⁾, lorsque celle-ci est applicable) ;
- signaler et gérer tous les problèmes de sécurité potentiels survenant ou pouvant impacter l'exploitation, à travers une méthodologie et un outil spécifiques ;
- ces processus sont déployés et suivis dans toutes les Régions d'Alstom. Les ressources dédiées à la sécurité sont gérées avec le niveau d'indépendance approprié et sont affectées aux projets de manière centralisée ou régionale ;
- Alstom améliore constamment l'efficacité de la gestion de la sécurité en anticipant l'inclusion des exigences de sécurité le plus tôt possible dans la gestion des projets. Ceci est suivi, tout au long d'un projet, par le biais de revues Sécurité avec l'indicateur « % des revues sécurité OK ».

Plan d'action dédié

Un plan d'action annuel est défini et géré mensuellement par une équipe centrale dédiée à la sécurité ferroviaire. Celui-ci comprend cinq axes :

- le renforcement du processus de sécurité et de la gouvernance associée ;
- le renforcement de la sécurité des produits (réduction des problèmes de sécurité) par des actions liées à notre manière de travailler pour la mise en œuvre de la sécurité des projets et des produits ;
- l'amélioration de la réactivité sur les problèmes de sécurité ;
- le déploiement de la culture de la sécurité ;
- les actions de communication et de lobbying / mise en réseau ;
- en particulier, le retour d'expérience est pris en compte pour améliorer la sécurité en phase de conception.

Focus spécifique sur la culture sécurité

Le renforcement de la culture de la sécurité ferroviaire au sein d'Alstom est effectué à travers une campagne de formation appliquée à différents niveaux, visant tous les employés au cours de différentes sessions :

- pour le Top Management – trois heures de sessions obligatoires (environ 10 sessions par an et 100 personnes) ;
- pour les populations Qualité et Sécurité – trois sessions d'une semaine déployées au besoin ;
- pour les responsables de projet – une journée de sensibilisation (environ 20 sessions par an et 250 personnes) ;
- pour tous les nouveaux responsables / ingénieurs / professionnels – une session de formation en ligne obligatoire de 40 minutes.

(1) IEC 62278 ou EN50126-1 : Applications ferroviaires – Spécification et démonstration de la fiabilité, de la disponibilité, de la maintenabilité et de la sécurité (FDMS) – Partie 1 : Processus FMDS générique.

(2) Règlement d'exécution (UE) n° 402/2013 de la Commission du 30 avril 2013 concernant la méthode de sécurité commune relative à l'évaluation et à l'appréciation des risques.

(3) IEC 62278 ou EN50126-1 : Applications ferroviaires – Spécification et démonstration de la fiabilité, de la disponibilité, de la maintenabilité et de la sécurité (FDMS) – Partie 1 : Processus FMDS générique.

(4) Règlement (UE) n° 445/2011 de la Commission du 10 mai 2011 concernant un système de certification des entités chargées de l'entretien des wagons de fret.

Par ailleurs, pour les techniciens et opérateurs sur les sites, une sensibilisation dédiée est conduite en fonction des spécificités des sites.

Principaux résultats et indicateurs de performance

La sécurité ferroviaire est pilotée avec différents indicateurs :

	2017	2018	Objectif
% des revues sécurité OK (mesure la capacité à anticiper les problèmes de sécurité dans l'exécution des projets) ⁽¹⁾	60,2 %	66,1 %	75 % en 2020

(1) Calculé sur 12 mois glissants. à fin décembre 2018, le nombre de revues de sécurité effectuées et enregistrées est de 558.

	Mars 2018	Mars 2019	Objectif
Taux de participation à la formation en ligne Sécurité ferroviaire (% formé par rapport à la population cible)	60 %	71,4 %	95 % en 2021/22

ACHATS RESPONSABLES^{PV}

Alstom est à la fois un acteur local et international. Présent sur 105 sites dans 60 pays, le Groupe interagit avec un large panel de fournisseurs : des start-ups, des petites, moyennes et grandes entreprises, ainsi que des entreprises employant des personnes en situation de handicap. Dans ce cadre, les activités Achats du Groupe représentent près de 60 % du chiffre d'affaires.

Les Achats constituent donc un enjeu majeur pour l'Entreprise, sources à la fois d'opportunités mais aussi de risques. D'une part ils ont un impact direct sur la performance de l'Entreprise. D'autre part, la pérennité des activités et la réputation du Groupe pourraient être engagées si le Groupe ne prenait pas suffisamment en compte les questions éthiques, sociales et environnementales (y compris l'éco-conception, la santé et la sécurité) dans ses processus d'achat.

Ainsi, les relations étroites et équilibrées avec les fournisseurs et les sous-traitants sont la clé du succès durable d'Alstom et la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) d'Alstom, de ses fournisseurs et sous-traitants basée sur des engagements réciproques constitue une opportunité supplémentaire de renforcer ces relations.

Stratégie et politiques

Totalement intégrée à la Direction des Achats, l'activité Achats Responsables est centralisée au siège d'Alstom et s'appuie sur un réseau de plus de 850 personnes dans le monde. Le Département Achats Responsables est également représenté au sein du comité de pilotage Développement durable et RSE de la Société.

L'organisation des achats d'Alstom est structurée par domaine (familles d'achats) et par régions couvrant le périmètre mondial. Les responsables achats sont responsables d'un panel défini de familles de produits stratégiques globaux et sont en liaison directe, selon un mode de gestion grands comptes, avec les fournisseurs et sous-traitants de leur portefeuille. Par ailleurs, la gestion des achats locaux est assurée par des équipes achats implantées sur les sites Alstom dans le monde entier.

L'application des principes du développement durable dans la stratégie Achats et les activités quotidiennes est continuellement améliorée et renforcée au sein d'Alstom. Les principaux axes, décrits dans la « Politique d'Achats Durables », signée par le Directeur des Achats d'Alstom et disponible sur www.alstom.com, sont les suivants :

- veiller à ce que les fournisseurs et sous-traitants s'engagent à respecter la « Charte éthique et de développement durable des fournisseurs et sous-traitants d'Alstom » ;
- évaluer, développer et accompagner les fournisseurs et les sous-traitants sur leur performance en mettant l'accent sur la RSE ;

- fournir des produits et services éco-conçus, respectueux de l'environnement et socialement responsables dans le cadre de conditions de travail sûres ;
- développer des relations étroites et équilibrées avec les start-ups, les petites, moyennes et grandes entreprises et les entreprises employant des personnes en situation de handicap, dans un contexte à la fois local et mondial ;
- travailler dans une démarche d'amélioration continue avec des indicateurs appropriés.

Procédures et plans d'action

Cartographie des risques^{PV}

En raison du nombre, de l'empreinte géographique et de la diversité des fournisseurs, il est nécessaire d'évaluer en priorité ceux qui présentent les niveaux les plus élevés de risques environnementaux, sociaux et éthiques. Pour établir la liste prioritaire, une cartographie des risques fournisseurs est réalisée chaque année selon trois critères :

- la famille de produits ;
- le pays du fournisseur ;
- le volume des achats réalisés auprès du fournisseur.

Le niveau de risque par famille de produits est établi en fonction du niveau de consommation d'énergie, du risque de pollution chimique qu'elle pose, ainsi que des problématiques santé et la sécurité. Le niveau de risque concernant le pays est basé sur les risques liés à la corruption, l'instabilité politique, le respect des droits de l'homme et la conscience écologique. Ceux-ci sont évalués par un prestataire externe.

Procédures d'évaluation, atténuation et prévention des risques, dispositif de suivi des mesures^{PV}

Engagement et qualification des fournisseurs

Alstom veille à ce que ses fournisseurs et sous-traitants s'engagent dans une démarche sociale, de respect des exigences en matière d'environnement, d'éthique, de santé et de sécurité à travers la signature de la « Charte éthique et de développement durable pour les fournisseurs et sous-traitants d'Alstom ».

En signant la Charte, publiée pour la première fois en 2007, les fournisseurs d'Alstom s'engagent en effet 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'OCDE pour les entreprises multinationales, les règles de conduite de la Chambre de Commerce Internationale (CCI) et les valeurs définies par le Code d'éthique d'Alstom.

Conformément à la norme ISO 37001 sur les systèmes de management anti-corrupcion, la cinquième édition de la Charte d'Alstom, (publiée en octobre 2017), comprend un paragraphe relatif à la procédure d'alerte d'Alstom. Sur une base nominative ou anonyme, les fournisseurs et les sous-traitants peuvent ainsi utiliser cette procédure 24h/24 et 7j/7 pour dénoncer d'éventuelles pratiques illicites, notamment celles liées à l'éthique des affaires et aux violations des droits de l'homme.

Suite à la mise en application en France du Règlement européen relatif à la protection des données (RGPD) en mai 2018, un paragraphe sur la confidentialité des données y a également été inclus. Celui-ci précise que tous les fournisseurs s'engagent à collecter et à traiter toutes les données personnelles conformément à la politique d'Alstom, aux lois et aux réglementations en vigueur sur la protection des données applicables dans la juridiction spécifique où les services sont fournis.

Les équipes Achats demandent la signature de cette Charte avant la phase de passation des marchés, en prenant des mesures de prévention le plus tôt possible au cours du processus de négociation. La conformité à la Charte a été intégrée dans les conditions générales d'achat d'Alstom.

Au 31 mars 2019, plus de 87 % des fournisseurs clés ⁽¹⁾ (soit 98 % du volume des achats), ont signé la Charte. L'objectif de couvrir *a minima* 98 % des dépenses annuelles avec ces fournisseurs clés en 2020 est atteint.

Évaluation et audit des fournisseurs

Les activités RSE des fournisseurs d'Alstom sont évaluées selon des critères environnementaux, sociaux et éthiques et la manière dont ils appliquent ces critères à leurs propres fournisseurs.

Deux principales méthodes d'évaluation sont utilisées :

- des évaluations en ligne, réalisées par l'entreprise externe, EcoVadis ;
- et des audits sur site, appelés « Audits Génériques de Process », et pilotés par les équipes qualité d'Alstom.

Ménées par la société EcoVadis, les évaluations en ligne sont réalisées par une équipe d'experts en RSE qui analysent les réponses des fournisseurs et les preuves documentaires téléchargées. Le système d'évaluation est conforme aux directives du Pacte mondial des Nations unies, à la norme ISO 26000 et à la *Global Reporting Initiative*. En avril 2017, les seuils de performance RSE d'Alstom ont été revus à la hausse. En effet, lorsque les résultats de l'évaluation ne sont pas conformes aux exigences d'Alstom, les fournisseurs sont tenus d'établir et de mettre en œuvre un plan d'action pour remédier aux axes d'amélioration identifiés. Pour cela, ils peuvent bénéficier du soutien des Managers Achats d'Alstom qui sont formés pour les accompagner dans leur processus d'amélioration.

Une fois les plans d'actions correctives mis en œuvre, les fournisseurs font l'objet d'une nouvelle évaluation. Si un fournisseur non conforme refuse de mettre en place des actions correctives ou de s'engager à progresser, Alstom peut décider de mettre un terme à la relation commerciale.

Au 31 mars 2019, 644 fournisseurs disposaient d'une évaluation valide, datant de moins de trois ans.

Dans le cadre du processus de qualification, des audits initiaux dits « *Quick Industrial Assessment* » sont menés sur site par les acheteurs. Ces audits intègrent déjà des questions liées aux activités RSE des fournisseurs. Si les résultats sont satisfaisants, le « *Generic Process Audit* », plus étendu, est réalisé par l'équipe qualité. Cette deuxième vérification comprend des questions visant à minimiser les risques liés à la RSE. Une mise à jour des questions de RSE soulevées au cours de ces vérifications a été faite en janvier 2017. Elles incluent la signature de la Charte d'éthique et de développement durable, le respect d'un niveau minimum de pratiques sociales et des questions plus précises concernant la gestion des déchets, les procédés de recyclage et les mesures liées à la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Au cours de l'année fiscale 2018/19, 315 audits de processus génériques ont été menés par les équipes qualité d'Alstom.

Au total, les évaluations en ligne et les audits sur site couvrent plus de 75 % du volume des achats effectués auprès des fournisseurs identifiés comme à risque. L'objectif d'Alstom est de porter ce taux à au moins 80 % d'ici 2020.

En outre, des audits sur les droits de l'homme ont été réalisés en 2018 par un groupe de travail RH-EHS d'Alstom auprès de certains sous-traitants identifiés (voir la section « Respect des droits humains », page 243).

Enfin, les cas de non-conformité font l'objet de plans de mesures correctives et d'un suivi pour s'assurer que les niveaux requis sont atteints. En mars 2018, un comité de gestion interne, axé sur la gestion des risques RSE des fournisseurs, a été créé. Il est représenté par le Directeur des Achats, la Directrice de la RSE et la Directrice des Achats Responsables qui se réunissent chaque trimestre pour traiter ces dossiers. En fonction de la gravité de la situation, le Comité peut décider soit de lancer une seconde évaluation ou un audit sur site, soit de suspendre la relation commerciale avec le fournisseur, soit d'arrêter la relation commerciale.

Initiative sectorielle : Railponsible[®]

Afin d'étendre les actions de développement durable à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement ferroviaire, Alstom s'est allié à d'autres acteurs du secteur ferroviaire et a fondé, en mars 2015, « *Railponsible* », une initiative sectorielle de collaboration autour des achats responsables, avec la SNCF, Nederlandse Spoorwegen (NS), Deutsche Bahn, Bombardier et Knorr-Bremse.

Cette initiative compte aujourd'hui 12 membres et vise à améliorer les pratiques RSE de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement par une approche commune, une collaboration sur le terrain et le partage des meilleurs outils, pratiques et processus.

Dans ce cadre, les membres utilisent la même plateforme d'évaluation – EcoVadis – afin de mesurer la performance RSE de leurs fournisseurs. Les avantages de cette mutualisation sont nombreux, tant pour les fournisseurs que pour les membres. Une fois l'évaluation réalisée, la note devient consultable pour le reste des membres de l'initiative. En ayant accès désormais à des évaluations des 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, consultez le site www.railponsible.org.

En janvier 2017, « *Railponsible* » a rejoint le Programme des achats responsables publics du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). Ce partenariat lui a permis de rejoindre un réseau d'acteurs privés et publics dont les actions s'inscrivent dans le mouvement mondial dédié à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable fixés par Nations unies.

La stratégie 2020 du Comité « *Railponsible* » se structure autour de trois actions principales :

- former le personnel et le Comité exécutif des organisations membres aux achats responsables ;
- construire des programmes communs avec les fournisseurs ;
- promouvoir cette initiative auprès des organisations ferroviaires.

Au 31 mars 2019, plus de 970 fournisseurs, représentant l'ensemble des professions de l'industrie ferroviaire, ont été évalués sur cette plateforme commune dans le cadre de l'initiative « *Railponsible* ».

Deux domaines clés d'amélioration ont été identifiés comme prioritaires pour les années à venir : la résilience face aux changements climatiques ainsi que la santé et la sécurité. Les membres de l'initiative, répartis

(1) Des fournisseurs avec lesquels Alstom réalise un chiffre d'affaires annuel supérieur à € 100 000.

en groupes de travail, mettent en place des guides d'information et de formation pour les fournisseurs afin de les aider à progresser sur ces sujets.

Afin de s'aligner sur une voie commune de progrès, le Comité « *Railsponsible* » a publié un document de positionnement sur le changement climatique en avril 2018.

Enfin, toujours en septembre 2018, la troisième cérémonie des « *Railsponsible Awards* » a été organisée lors du salon Innotrans à Berlin. À cette occasion, les fournisseurs qui ont réalisé la meilleure performance RSE de l'année ont été récompensés. Pour « *Railsponsible* », c'est une manière de mettre en lumière, chaque année, les fournisseurs qui ont le mieux intégré une approche responsable.

Sensibilisation des acheteurs et achats de produits et services durables

L'ensemble de la démarche d'Alstom vise à intégrer le développement durable comme élément clé de la culture achats. Au-delà de la simple prise de conscience, Alstom a développé un programme de formation obligatoire adapté aux communautés achats et à la qualité fournisseurs afin de favoriser une forte implication de l'ensemble des acheteurs.

L'objectif principal de ces formations est l'ancrage des enjeux RSE à chaque étape du processus achats, en complément des enjeux que représentent les achats responsables pour Alstom, du suivi des évaluations des fournisseurs et de leur accompagnement pour la mise en place des plans d'actions correctives.

Dans cette optique et avec l'appui des équipes d'experts éco-conception et EHS, les acheteurs sont conseillés sur les critères permettant de déterminer les meilleures solutions durables par rapport à celles qui ont besoin d'être développées davantage.

À titre d'exemple, une excellente collaboration avec un fournisseur a permis à Alstom de développer une nouvelle balise dont la coque est réalisée en composite d'origine végétale qui est désormais proposée pour des solutions de signalisation. Cette solution permet de réaliser des économies significatives sur l'épuisement des ressources (> 90 %), la pollution de l'air (> 10 %) et l'épuisement de l'eau (> 70 %).

Alstom collabore également avec un autre fournisseur afin de développer un film protecteur à déposer sur les caisses aluminium en alternative à la peinture, sans émission de solvants ni de substance dangereuse de façon rapide et sûre.

Le contenu de la formation est mis à jour chaque année et évolue avec la maturité de l'intégration des sujets achats responsables par les acheteurs et les fournisseurs.

Deux niveaux de formation ont été proposés pour l'exercice 2018/19 :

- le module de formation complet dédié initialement aux responsables achats et désormais ouvert aux acheteurs (376 acheteurs ont suivi cette formation en 2018/19) ;
- une introduction aux achats responsables sous la forme d'une brève présentation pour les nouveaux acheteurs (72 nouveaux membres du réseau achats ont suivi ce module d'introduction).

Au 31 mars 2019, plus de 91 % des responsables achats (représentant la cible prioritaire) ont été formés.

De plus, chaque année, une partie des responsables achats d'Alstom doit répondre à un audit interne (SMART) dont l'objectif est de vérifier la maturité de la fonction achats à travers l'application stricte des processus. La gestion de la RSE des fournisseurs et des sous-traitants compte parmi les sujets dont les auditeurs vérifient l'effectivité. Une note minimale à cet audit fait partie des objectifs individuels des responsables achats.

Développer des relations privilégiées et équilibrées

Pour renforcer sa présence mondiale et locale, Alstom développe et renforce ses relations avec ses fournisseurs et sous-traitants à travers différents programmes et plates-formes locales et mondiales (se reporter également à la section « Développement local », page 246). Qu'il s'agisse de forums web ou physiques, toutes les occasions sont saisies pour pérenniser la qualité de ces relations partout où Alstom opère.

Une excellente illustration d'un de ces programmes est « Alliance », un programme premium de partenariat qu'Alstom a développé avec ses fournisseurs stratégiques. Celui-ci vise à développer une approche collaborative avec des fournisseurs stratégiques sur trois axes principaux : Développement commercial, Excellence industrielle, Produits & Innovation. À ce stade, 31 fournisseurs ont signé la Charte définissant des objectifs concrets : la différenciation du fournisseur est un facteur clé pour obtenir le statut « stratégique ». La gouvernance du programme évalue chaque année l'intérêt mutuel, les réalisations et les bénéfices communs. À la suite de cette évaluation, le renouvellement ou la fin de la relation peuvent être envisagés ainsi que l'entrée éventuelle de nouvelles sociétés.

D'autres programmes de collaboration peuvent être soulignés comme ceux visant en particulier les relations avec les petites et moyennes entreprises (PME) proposés par l'association française « Pacte PME ». Cette association, dont Alstom est membre depuis sa création, regroupe 53 entreprises (publiques et grandes entreprises privées) et 35 organisations professionnelles dont l'ambition commune est de faciliter et de renforcer la collaboration entre petites et grandes entreprises (plus de détails page 247).

Par ailleurs, afin de connaître le niveau de satisfaction de ses fournisseurs et sous-traitants ainsi que les axes d'amélioration, Alstom participe au « Baromètre fournisseurs » annuel du Pacte PME qui mesure la qualité des relations avec les PME. Une réunion de restitution a été organisée avec les fournisseurs concernés pour présenter un plan d'action visant à répondre à leurs demandes. C'est aussi une occasion supplémentaire d'échanges et d'amélioration mutuelle.

Signataire de la Charte « Relations Fournisseurs Responsables » créée par la Médiation des Entreprises, Alstom a obtenu en septembre 2013 le Label « Relations Fournisseurs Responsables » qui distingue les entreprises françaises ayant démontré une relation durable et équitable avec leurs fournisseurs. Ce label a ensuite été confirmé pendant trois années consécutives. En octobre 2017, le label a convergé avec la certification ISO 20 400 relative aux achats responsables. Alstom est en cours d'audit pour l'obtention de cette nouvelle édition du label lui permettant d'évaluer la maturité de sa RSE à l'égard de ses fournisseurs.

Dans le but de renforcer la collaboration avec les fournisseurs et les sous-traitants qui emploient des personnes en situation de handicap, la Direction des Achats, en collaboration avec la Direction des Ressources Humaines, a renforcé ses processus afin d'inclure systématiquement ces entreprises dans ses outils de sélection pour les marchés éligibles.

En novembre 2018, pour récompenser et mettre en avant les pratiques de collaboration avec ces entreprises, Alstom a lancé la semaine « *We Are All Differently Apled* » (WADA) à l'occasion de la Semaine Européenne du Handicap.

Par ailleurs, des « Journées Tech », des « Journées Fournisseurs » et d'autres événements mettant en lumière les fournisseurs et sous-traitants sont organisés tout au long de l'année, sur les sites d'Alstom. Ces rencontres représentent une opportunité pour communiquer avec les fournisseurs sur les principaux enjeux et axes de la politique Achats d'Alstom et présenter les produits innovants co-développés. Alstom participe à plusieurs événements externes au cours de l'année offrant de bonnes occasions de rencontrer notamment les dirigeants de PME et de start-up et des possibilités de collaborations professionnelles concrètes.

Principaux résultats et indicateurs de performance^{PV}

	2016/17	2017/18	2018/19
Part du montant d'achats réalisés avec les fournisseurs référencés ayant signé la Charte éthique et de développement durable ⁽¹⁾ (en %)	90 %	94 %	98 %
Nombre de fournisseurs disposant d'une évaluation de moins de trois ans	483	510	644
Part de managers achat ayant suivi une formation aux achats responsables (en %)	88 %	87 %	91 %

(1) Fournisseurs avec lesquels Alstom a une dépense supérieure à € 100 000, à l'exclusion des Chartes figurant dans les conditions générales d'achat.

RESPECT DES DROITS HUMAINS^{PV}

Le respect et la mise en œuvre des droits de l'homme sont au cœur de responsabilité sociale d'Alstom. La prise en compte des droits humains fondamentaux concerne l'ensemble de la chaîne de valeur.

La capacité d'Alstom à rendre compte du respect des droits de l'homme dans sa stratégie et ses opérations peut avoir un impact significatif sur sa capacité à maîtriser les risques qui peuvent affecter ses parties prenantes, son efficacité opérationnelle et sa réputation.

Stratégie et politiques

La politique d'Alstom en matière de droits de l'homme est intégrée à la politique Développement Durable et RSE du Groupe et définie dans le Code d'éthique du Groupe et vise à respecter les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme énoncés par le Conseil des droits de l'homme des Nations Unies et à respecter les droits de l'homme reconnus sur le plan international dans tous les pays où Alstom est présent. Alstom s'attache 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. La politique d'Alstom est de se conformer entièrement aux conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Alstom soutient l'élimination de toutes les formes de travail illégal, forcé ou obligatoire, notamment le travail des enfants. Le travail illégal, forcé ou obligatoire est strictement interdit aux fournisseurs et sous-traitants d'Alstom. De plus, Alstom adhère aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, et à la *Déclaration universelle des droits de l'Homme* des Nations unies.

L'objectif d'Alstom est d'identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales dans nos activités et notre chaîne logistique.

Le respect des droits de l'homme est géré transversalement en fonction des sujets : les Départements Ressources Humaines, Achats durables, Santé Sécurité, Développement Durable, Juridique sont tous impliqués dans les processus de respect des droits humains.

Membre du Pacte mondial, Alstom promeut le respect des droits humains dans sa sphère d'influence. En mai 2018, le Président-Directeur Général du Groupe a renouvelé son engagement aux 10 principes du Pacte mondial des Nations unies (voir le site Internet d'Alstom : www.alstom.com).

Procédures et plans d'action

Cartographie des risques^{PV}

Au cours de l'année fiscale 2017/18, le Département Développement Durable et Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) a établi une cartographie qui détermine et hiérarchise les droits humains les plus susceptibles d'être affectés par les activités d'Alstom. Cette cartographie est fondée sur :

- la liste des droits de l'Homme telle que présentée dans l'Annexe A du Cadre de reporting conforme aux Principes directeurs des Nations unies « Tableau : Droits de l'Homme internationalement reconnus et exemples d'incidences pouvant être causées par des entreprises » ;
- l'étude, par le groupe de travail transversal, des risques que chaque fonction et macro-process d'Alstom peuvent faire peser sur les droits humains.

Cette analyse, basée sur la gravité de l'impact et la probabilité de son occurrence, a permis d'identifier les principaux risques dans les champs du respect des droits humains par les partenaires commerciaux ou dans le cadre des projets dans lesquels Alstom pourrait être impliqué ou investir, de la sécurité produit et au travail, de la prévention de la discrimination et du harcèlement, du dialogue social, ainsi que de la protection du droit du travail, de la gestion de la chaîne d'approvisionnement de la protection des données pour nos employés et nos passagers.

Suite à une analyse des risques et procédures correspondantes, une instruction est en cours de développement afin de décrire le système de management des droits humains pour ces différents risques.

La cartographie des risques, priorisation des enjeux et analyse des procédures correspondantes est revue tous les ans par le comité de pilotage développement durable et RSE.

En parallèle, un diagnostic des actions réalisées jusqu'à présent est en cours concernant la stratégie des droits de l'homme, la cartographie des risques, les procédures et instructions existantes afin d'identifier les potentiels domaines d'amélioration au cours de la prochaine année fiscale.

Procédures d'évaluation, atténuation et prévention des risques, dispositifs de suivi des mesures^{PV}

Suite à la réalisation de la cartographie des risques sur les droits humains, les mesures existantes d'atténuation et de prévention des risques ont été évaluées et, dans une perspective d'amélioration continue, des mesures complémentaires ont été engagées :

- une revue des enjeux en matière de Droits de l'Homme dans les pays dans lesquels Alstom opère ou pourrait opérer a été développée. L'objectif est d'identifier les risques potentiels et les mesures de prévention à prendre avant tout dépôt d'une offre commerciale, notamment, le cas échéant, la réalisation d'un processus de diligence raisonnable spécifiquement sur les Droits Humains. Un soutien est fourni afin de définir les priorités d'action dans nos pays d'implantation et pour les appels d'offres par type d'activités ;
- le questionnaire d'évaluation des conditions de vie sur les chantiers où les travailleurs sont hébergés est maintenant intégré aux audits AZDP (voir la section « Santé et sécurité des collaborateurs », page 223) et sera déployé de manière systématique dès le début de l'année fiscale 2019/20 sur les pays à fort enjeu identifiés. Au total, 13 sites ou projets font aujourd'hui partie de ce planning d'audit. La grille d'évaluation a été établie en collaboration avec les parties prenantes locales, y compris les représentants des ressources humaines et les travailleurs. Elle fait à présent l'objet d'une instruction spécifique rédigée et validée par les équipes développement durable et RSE, Achats responsables et Santé, Sécurité et Environnement. L'évaluation couvre des sujets tels que le niveau général de confort, la propreté des hébergements, l'existence de moyens de communication et d'installations pour les soins médicaux. Un score inférieur à 80 % entraîne la mise en place d'un plan d'action approprié par le sous-traitant sous trois mois, puis une réévaluation. Les résultats non satisfaisants sont remontés au comité interne de gestion des risques RSE et financiers fournisseurs, qui est responsable de prendre les mesures appropriées, pouvant aller jusqu'à la fin de d'une relation commerciale. Les nouveaux projets seront revus lors du comité de pilotage développement durable et RSE afin de valider la pertinence de les intégrer au planning d'audit officiel. Cette année, les équipes ont réalisé trois premiers audits en Inde et un à Riyadh qui ont permis confirmer la pertinence la grille d'évaluation, ainsi qu'un audit au Qatar qui a fait l'objet d'une grille d'évaluation plus spécifique. Par exemple, sur le site de Madhepura, l'audit a permis des améliorations significatives, telle que l'amélioration de certains équipements et de la sécurité du site ou le nettoyage plus fréquent des hébergements. Le score du site a ainsi été amélioré de 12 % ;
- le questionnaire d'évaluation sur les conditions de travail (durée du travail, paiement des salaires, etc.) complète le premier questionnaire sur les conditions de vie. Dans le cadre des actions combinées des Départements Ressources Humaines (RH) et Achats, d'autres

exigences en matière de droits de l'homme, telles que la liberté de mouvement ou de démission, ainsi que l'équité salariale, sont désormais évalués. Alstom a fixé quatre règles d'or qui doivent impérativement être suivies pour ses sous-traitants et ouvriers : avoir un contrat de travail, signé et compris par les deux parties, assurer un salaire minimum, proposer des heures de travail décentes et régulières (en cohérence avec les lois du travail locales), et assurer une protection sociale (assurance maladie, sortie libre d'un pays).

Cette année, plusieurs audits pilotes ont été menés dans certaines zones géographiques sensibles en termes de droits de l'homme, où Alstom opère avec des sous-traitants pour des projets de construction de ligne. Les sous-traitants sont choisis en fonction du nombre de travailleurs présents sur site.

Au total, quatre audits ont été réalisés sur l'année fiscale 2018/19 au Moyen-Orient. Les premiers résultats sont satisfaisants :

- suite aux audits à Dubaï, la grille d'évaluation va être ajustée afin de mieux répondre aux exigences nécessaires dans la région du Moyen-Orient,
- au Qatar, une grille d'audit spécifique est déployée depuis deux ans, un plan d'audit annuel est prévu pour l'année fiscale 2019/20.

Des objectifs seront mis en place l'année prochaine pour mettre en place des plans d'audits sur la région et les suivre.

Des évaluations des conditions de travail de nos sous-traitants sont prévues pour l'année fiscale 2019/20 à l'aide de consultants externes. L'objectif sera de valider la pertinence de cette grille pour l'ensemble des pays d'implantation d'Alstom afin de pouvoir la déployer de manière systématique ;

- Alstom mène chaque année une enquête permettant de vérifier qu'il n'y a pas d'incident enregistré dans les domaines de l'exploitation des enfants, du travail forcé, de la liberté d'association, et suit les alertes relatives aux droits humains remontées via la procédure d'alerte. Cette année aucun incident n'a été mentionné.

L'année prochaine, Alstom prévoit également de développer une formation sur les droits de l'homme à l'intention des managers concernés.

Dans la conduite de ses activités au jour le jour, Alstom s'efforce de respecter strictement ses engagements au travers de ses politiques de Santé et Sécurité (voir la section « Santé et sécurité des collaborateurs », page 223), de sécurité produit (voir la section « Sécurité ferroviaire », page 239), de prévention de la discrimination et du harcèlement (voir la section « Éthique et conformité », page 235), du dialogue social et de la protection du droit du travail (voir la section « Attractivité et rétention », page 226), de gestion de la chaîne d'approvisionnement (voir la section « Achats responsables », page 240) et de la protection des données pour ses employés et ses passagers (voir la section « Confidentialité des données », page 266).

Principaux résultats et indicateurs de performance^{PV}

	2017/18	2018/19
Nombre d'évaluations réalisées sur les conditions de vie chez nos sous-traitants	Nouvel indicateur	5
Nombre d'évaluations réalisées sur les conditions de travail chez nos sous-traitants	Nouvel indicateur	4
Nombre d'incidents enregistrés dans les domaines de l'exploitation des enfants, du travail forcé, de la liberté d'association reportés par la procédure d'alerte	0	0

RELATIONS AVEC LES CLIENTS

Alstom offre aux propriétaires et aux opérateurs de services de transport public et privé des solutions de mobilité pour le marché urbain et grande vitesse ainsi que pour les secteurs fret et minier partout dans le monde. La Société propose à ses clients une large gamme de produits, de systèmes et services adaptés, configurés et intégrés par Alstom dans l'environnement du client. Ainsi, le risque de ne pas pouvoir établir une relation de confiance sur le long-terme avec ses clients pourrait conduire à une diminution des commandes. Le Groupe intègre donc les attentes des clients dans le développement de ses nouveaux produits et services afin de les accompagner efficacement dans la réalisation de leurs projets. La vision d'Alstom est d'être le partenaire privilégié de ses clients.

Stratégie et politiques

Le premier engagement de la Charte de développement durable et de responsabilité sociale d'Alstom est d'agir de façon orientée vers le client, en étant capable d'adapter son offre et de réaliser ses projets en accord avec leurs attentes. Par ailleurs, le premier pilier de la stratégie d'Alstom souligne que la satisfaction des clients est un enjeu primordial.

Pour atteindre cet objectif, le Groupe s'engage à :

- saisir et comprendre les besoins de ses clients afin de leur proposer des solutions adaptées, en particulier en termes de prix, de coût global de cycle de vie, de qualité et de durabilité ;
- satisfaire ses clients depuis leur processus d'achat jusqu'à la fin de l'exécution des contrats ;
- accompagner ses clients à tout moment, y compris après la fin des contrats jusqu'à la fin de vie des solutions vendues.

Depuis 2014, Alstom s'appuie sur une organisation régionalisée dans l'objectif d'être au plus proche de ses clients et de mieux comprendre et répondre à leurs besoins. Cette organisation régionalisée est supportée par des fonctions centrales telles que le « Performance Office » dont le rôle est de faciliter les relations entre les Régions en tant que représentants des clients, les Plateformes (lignes de Produit) et la Stratégie. Cela repose sur des processus et des outils partagés à l'ensemble du Groupe à travers le monde.

Procédures et plans d'action

Intégrer les clients dans les processus d'innovation

Depuis 2013, Alstom conduit un « Carrousel Marketing » – un processus annuel visant à adapter ses solutions aux besoins des clients.

Ce processus est piloté par le « Performance Office » qui collecte les besoins des clients auprès des équipes commerciales et marketing des Régions et les consolide par ligne de produit. Il revient ensuite à chaque ligne de produit d'analyser les demandes et de décider de les intégrer dans le plan produit à trois ans. Les demandes qui conduiraient à développer une nouvelle gamme de produit font l'objet d'une analyse plus détaillée auprès des clients concernés.

Les besoins clients qui apparaissent entre deux Carrousels Marketing sont analysés au cas par cas.

Proposer des innovations fait également partie de la mission des équipes d'ingénierie d'Alstom. Créées en interne au sein de la Société, elles sont testées auprès des clients avant de décider de les intégrer dans les plans produits. Alstom mesure l'impact de son processus d'innovation par le biais d'un « Indicateur Nouveaux Produits », incluant par exemple Avelia Horizon ⁽¹⁾ 2020 ou Metropolis™ project, intégré dans son plan stratégique 2020 et défini comme pourcentage de nouveaux contrats liés à de nouveaux produits signés au cours des trois dernières années

(1) Avelia Horizon est la 5^e génération des trains à grande vitesse (TGV) développés par Alstom, appelé TGV du futur. Le TGV est une marque de la SNCF.

par rapport à la totalité des commandes sur la même période. La valeur de cet indicateur a atteint 50 % pour l'année 2018/19.

Mesurer la satisfaction des clients

Pour soutenir la satisfaction de ses clients, Alstom a mis en place un système de management conforme aux standards ISO (ISO 9001 pour la Qualité, ISO 14001 pour l'Environnement et ISO 37001 pour l'Anti-corruption).

Depuis 2013, Alstom réalise des enquêtes de satisfaction clients (ESC) au niveau de ses projets en cours d'exécution. Parmi les 500 contrats actuellement en vigueur dans le monde, 360 ont une valeur contractuelle égale ou supérieure à € 15 millions et constituent la cible de ces enquêtes. Chaque année, environ la moitié de ces derniers sont sélectionnées pour une évaluation. Les ESC sont placées sous la responsabilité des Directeurs de Compte qui font partie des équipes régionales.

Les réponses sont analysées par rapport aux différents aspects du projet en cours d'exécution. Des actions et des acteurs appropriés sont assignés pour traiter les problèmes et rendre compte aux clients des mesures correctives. Pour certains projets, des enquêtes multiples sont menées en fonction de la phase du projet et, dans certains cas, également après la mise en œuvre des mesures correctives d'une enquête précédente.

Le processus ESC mis en place depuis 2013 s'améliore continuellement en tirant parti de l'expérience et de l'évolution des outils disponibles. La campagne ESC 2018/19 a été entièrement réalisée sur une nouvelle plateforme qui a facilité les réponses en ligne au questionnaire de l'enquête. Les réponses aux ESC sont maintenant intégrées à notre outil de gestion de la relation client pour consigner et suivre les plans d'action.

La principale mesure de la satisfaction d'un client est le *Net Promoter Score* (NPS), c'est-à-dire sa propension à recommander Alstom comme fournisseur. L'objectif du Groupe est d'atteindre une moyenne annuelle de huit jusqu'en 2020. Par exemple, en 2018/19, 197 projets ont été retenus pour la campagne ESC. Parmi ces projets, 146 ont déjà fait l'objet d'une enquête avec un NPS moyen de 8,1. Un NPS inférieur à quatre (sur une échelle de 10 points) déclenche une alerte au Directeur de Compte, à l'organisation Qualité et à leur hiérarchie.

Les réclamations techniques ayant un impact sur la performance ou la sécurité sont consolidées et analysées par l'organisation Qualité d'Alstom. La résolution du Top 10 est suivie mensuellement par la Direction Générale d'Alstom.

Rester proche des clients

Alstom s'appuie sur des services numériques pour fournir à ses clients un support et une expertise partout et à tout moment, même après la fin de toute relation contractuelle.

Ouvert depuis 2015, le Portail Client d'Alstom est le point d'entrée numérique pour accéder aux services Alstom. Il permet aux clients d'accéder à une large gamme de services tels que le support technique, la commande de pièces de rechange et les formations. Ce portail apporte l'expertise Alstom au plus proche de ses clients et permet des interactions en temps réel. Entièrement sécurisé et accessible 24h/24 et 7j/7, c'est un moyen pratique et facile de travailler avec Alstom.

Disponible dans le monde entier, le Portail Client accueille aujourd'hui plus de 1 300 utilisateurs actifs de 300 entreprises clientes utilisant régulièrement la solution pour obtenir du support, partager des fichiers et des données, recevoir des alertes de sécurité et d'obsolescence et échanger avec des experts via la communauté des clients en ligne. Pour en savoir plus sur le Portail Client, rendez-vous sur : <http://services.transport.alstom.com>.

Début 2019, Alstom a lancé un service numérique complémentaire pour les professionnels de la mobilité – StationOne. Ce service est une place de marché en ligne indépendante dédiée au secteur ferroviaire. Il relie les professionnels de l'industrie ferroviaire, étant conçu comme un moyen efficace pour accéder à la gamme la plus large possible de produits et de services liés à la mobilité. S'appuyant sur une grande variété de références et de fournisseurs, il dispose d'un catalogue unique

de fournitures qui représentent généralement 20 % des achats en valeur mais 80 % des flux. En tant que solution « guichet unique », StationOne connecte les acheteurs et les fournisseurs agréés par Alstom de manière transparente et facilite le processus d'approvisionnement des fournitures. Elle opère dans un environnement dédié et distinct qui lui assure une totale neutralité quant aux produits et services qu'elle propose en toute confidentialité vis-à-vis de l'organisation Alstom.

Principaux résultats

	2017/18	2018/19	Objectifs
Net Promoter Score (NPS)	8,0	8,1	8 chaque année jusqu'en 2020
Commandes portant sur de nouveaux développements produit (<i>en valeur</i>)	30 %	50 %	30 % d'ici 2020

CONTRIBUTION AU DÉVELOPPEMENT LOCAL

En tant qu'entreprise à dimension internationale travaillant pour des autorités publiques, Alstom a la responsabilité de développer et d'ancrer ses projets dans les économies locales où il opère. Sa contribution au développement local inclut l'emploi au niveau local ou la collaboration avec les entreprises locales mais aussi plus largement le développement des relations avec les acteurs économiques locaux.

Stratégie et politiques

Le développement des entreprises locales est le troisième axe de la politique d'investissement communautaire d'Alstom, ayant un périmètre mondial. L'objectif du Groupe est principalement de soutenir les institutions et les entreprises locales innovantes, de contribuer à la croissance de la chaîne d'approvisionnement locale ainsi que de contribuer de façon directe ou indirecte au développement des territoires dans lesquels le Groupe est implanté (voir la politique Achats Responsables, page 240).

Partout où Alstom étend son empreinte industrielle, de nouveaux écosystèmes apparaissent. La construction d'usines Alstom en Inde ou en Afrique du Sud et l'installation à proximité d'entreprises bénéficiant de cette présence à long terme en sont les meilleures illustrations récentes.

Dans ce cadre, les équipes Achats organisent et coordonnent les échanges avec les entreprises locales et internationales déjà implantées dans le pays ou celles qui profitent de ces opportunités pour ouvrir des bureaux ou construire des usines à proximité des locaux d'Alstom.

En tant que société multinationale, Alstom a la responsabilité d'accompagner et de soutenir les petites et moyennes entreprises (PME) ainsi que les start-ups au niveau local, et ce à travers des actions de mentorat et un soutien financier. L'accent est mis plus particulièrement sur le renforcement des compétences de nos fournisseurs et la sensibilisation aux attentes d'Alstom en termes de normes de qualité, de pratiques professionnelles, d'éthique et de conformité, ou encore de respect des droits humains.

Dans le cadre de sa philosophie d'innovation ouverte, Alstom contribue au développement local en participant à des programmes de technologie et de recherche en favorisant les technologies clés les plus porteuses par le biais de différents instruments tels que des pôles de compétitivité.

Exemples de soutien aux entreprises locales :

- soutien de la chaîne logistique locale :
 - développement de la base de fournisseurs locaux pour répondre aux besoins futurs,
 - formation aux exigences d'Alstom (qualité, normes, etc.) pour renforcer les compétences des fournisseurs ;

- soutien des start-ups locales :
 - fourniture de capital-risque,
 - parrainage d'hackathons.

Procédures et plans d'action

L'empreinte et le développement de la chaîne d'approvisionnement locales d'Alstom se font dans le respect des lois et des réglementations nationales et dans le respect des exigences des clients.

Par ailleurs, Alstom prend la responsabilité d'accompagner et de soutenir tant les petites et moyennes entreprises (PME) que les start-ups par le biais de parrainages et, dans certains cas, de soutien financier. Un accent particulier est mis sur le renforcement des compétences des fournisseurs et sur la prise en compte des conditions préalables à respecter pour devenir fournisseur d'Alstom, notamment en termes de normes de qualité, de pratiques de travail, d'éthique et de conformité ou de droits humains.

Alstom poursuit sa croissance et son ancrage à l'international en renforçant davantage ses relations avec ses fournisseurs et sous-traitants dans le cadre de différents programmes d'accompagnement.

Principaux résultats et indicateurs de performance

La présence internationale actuelle d'Alstom témoigne de sa capacité d'adaptation. Pour renforcer sa présence mondiale et locale, Alstom développe et consolide ses relations avec ses fournisseurs et sous-traitants à travers différents programmes et plates-formes (voir également la section « Achats responsables », page 240). Qu'il s'agisse de forums web ou physiques, toutes les opportunités sont saisies pour pérenniser la qualité de ces relations partout où Alstom opère.

Les principales actions du Groupe traduisant sa politique de développement local au niveau mondial sont présentées ci-dessous, à savoir :

- Alstom apporte son soutien à des entreprises innovantes à travers les fonds de capital-risque Aster II et V pour lesquels € 50 millions ont été investis. Les investissements ciblent les start-ups en phase de démarrage dans le domaine de l'industrie (usine numérique, ingénierie 4.0, informatique...) et de la mobilité (nouveaux usages, mobilité durable, multimodalité, véhicules connectés et autonomes). Les bureaux d'Aster en Europe, en Israël et aux États-Unis permettent à Alstom d'identifier les meilleures opportunités dans les principaux pôles d'innovation ;

- en Israël, Alstom est le partenaire d'Unistream, qui a pour mission d'encourager l'entrepreneuriat pour un changement de vie. Les partenaires travaillent main dans la main pour trouver des projets révolutionnaires et encourager les jeunes entrepreneurs, contribuant ainsi à l'avenir de la jeunesse du pays.
- en Afrique du Sud, Alstom, avec la coentreprise Gibela, construit des trains de voyageurs pour l'agence ferroviaire nationale PRASA. La Société a l'obligation contractuelle d'atteindre des niveaux définis de contenu local et de développer la chaîne d'approvisionnement locale, tout en respectant la législation nationale en matière d'achats préférentiels. Cela implique un important transfert de connaissances et de compétences d'Alstom vers les entreprises locales. Le premier rapport sur l'impact socio-économique a montré que 91 % des dépenses d'investissement ont été réalisées avec des entreprises sud-africaines⁽¹⁾. La contribution totale de ce projet au PIB sud-africain, en plus de la valeur des 600 nouveaux trains construits, devrait représenter environ € 5 milliards entre 2017 et 2028 ;
- aux États-Unis, dans le cadre du nouveau contrat de train à grande vitesse, Alstom travaille en étroite collaboration avec les entreprises locales et les encourage à développer leurs activités, dans le respect total des exigences du *Buy American Act*. De plus, le Groupe a développé des relations contractuelles avec des entreprises défavorisées (« Disadvantaged Business Enterprises », DBE) et des petites entreprises (« Small Business Enterprises », SBE) ;
- en Inde, Alstom applique la politique nationale *Make-in-India* avec 92 % des composants achetés localement. Le Groupe a également lancé un programme de sensibilisation des fournisseurs, soutenu par une équipe transversale interne, pour accompagner les fournisseurs dans leur croissance, y compris en termes de développement durable ;
- au Mexique, Alstom a apporté cette année son soutien au développement d'un fournisseur. Il est prévu que, dans quatre ans, celui-ci pourra exporter son savoir-faire et répondre aux exigences des projets canadiens du Groupe ;
- en France, Alstom est membre de plusieurs associations et y développe des projets avec des PME :
 - le Groupe est membre de l'Association Pacte PME depuis sa création en 2010. Cette association regroupe 53 entreprises (publiques et grandes entreprises privées) et 35 organisations professionnelles dont l'ambition commune est de faciliter et de renforcer la coopération entre les grands groupes et les PME pour aboutir à l'émergence de nouvelles entreprises leaders. Au sein de cette association, le groupe Alstom mène des actions d'accompagnement de ses PME sur trois axes : l'innovation, la mutualisation et le développement international. En octobre 2018, le programme « Destination ETI » est arrivé au terme de sa première édition d'un an. Ce programme vise à soutenir 34 dirigeants de PME afin qu'ils puissent faire croître leurs entreprises, rencontrant donc un vif succès. Une deuxième édition est en préparation, là encore Alstom sera l'un des principaux partenaires. Par ailleurs, Alstom

fait partie des huit membres fondateurs de la plate-forme « Pacte International » qui a pour objectif d'aider les PME à s'exporter,

- il est aussi membre de l'Association Alliance et Territoires qui a été fondée pour développer l'employabilité en Rhône-Alpes en créant une dynamique sécurisante en matière d'emploi et de développement des compétences. Ses principales actions portent sur le développement d'initiatives, de parcours et de programmes de valorisation des compétences, en contribuant à l'innovation sociale ou en développant de nouvelles pratiques de management, de ressources humaines et de responsabilité sociale,
- il développe des projets communs avec des PME et des universitaires dans le cadre du programme « Investissements pour l'avenir ». C'est le cas, par exemple, des Instituts de Recherche Technologique de Saclay (SystemX) et du nord de la France (Railenium) ainsi que de l'Institut de Transition énergétique de Villeurbanne (SuperGrid). Afin de développer les écosystèmes autour de l'innovation, Alstom est également présent dans de nombreux pôles de compétitivité, tels que : les pôles I-Trans et Médée (dans le nord de la France), le pôle Véhicule du Futur à Belfort, le pôle Aerospace Valley à Toulouse ou le pôle Systematic à Paris. De plus amples informations sont disponibles sur www.alstom.com.

Enfin, afin de construire un socle de compétences solide pour accueillir et maintenir les nouveaux matériels et technologies, Alstom, en collaboration avec les ministères de l'Éducation français et étranger, crée localement des centres d'excellences, notamment au Panama, au Maroc et en Afrique du Sud. Ces centres ont vocation à former des techniciens de maintenance ferroviaire pour, par la suite, opérer de manière autonome au niveau local. Il s'agit d'un transfert de savoir technique et pédagogique pour rendre chaque pays autonome dans la maintenance de son matériel moderne, pour réduire son empreinte carbone.

Évaluations de l'impact social

En 2016, deux évaluations d'impact social (EIS) ont été menées sur l'activité de l'entreprise au Royaume-Uni et sur l'activité de la coentreprise Gibela en Afrique du Sud. Le but était d'évaluer la valeur économique de ces activités et leur contribution à l'économie locale. L'évaluation s'est penchée sur la valeur des entités en tant que fournisseurs de produits et de services, en tant que grands employeurs et développeurs de compétences, et en tant que moteurs des chaînes logistiques locales et du développement économique des communautés locales. L'évaluation s'est également intéressée à leur empreinte écologique, à leur rôle en tant qu'entreprises citoyennes et à leur contribution globale au développement national.

Dans le futur, Alstom prévoit de mesurer de façon plus large le bénéfice social de ses activités et sa contribution au développement de ses territoires d'implantation. Un indicateur, relatif au déploiement d'un processus de suivi de la contribution d'Alstom au développement local, sera mis en place l'année prochaine.

RELATIONS AVEC LES POPULATIONS LOCALES

La légitimité d'une entreprise comme Alstom qui opère dans plusieurs pays à travers le monde, repose non seulement sur sa capacité à satisfaire ses clients, ses partenaires, ses investisseurs et ses salariés, mais aussi sur l'acceptation de sa présence par les communautés dans lesquelles elle est présente. Une entreprise qui ne s'engagerait pas ouvertement et régulièrement auprès des communautés locales risquerait ainsi de voir sa réputation impactée, sa légitimité contestée (son « droit d'exercer son activité ») et pourrait s'exposer à d'éventuels litiges avec ses riverains.

S'implanter dans le tissu local et démontrer son impact positif est donc essentiel pour préserver sa capacité à mener efficacement ses activités quotidiennes. À travers le dialogue avec la communauté et ses contributions à ses communautés locales, Alstom entend devenir une entreprise citoyenne, dont la réussite bénéficie à tous.

(1) Gibela, *Socio-economic impact report*, 2016.

Stratégie et politiques

Le groupe Alstom reconnaît que, bien qu'étant un acteur international, il a également l'obligation d'agir localement partout où il est présent. Cela exige un engagement auprès des communautés qui résident à proximité de ses sites et de ses bureaux, afin d'entretenir de bonnes relations, de s'assurer que sa présence est acceptée et de montrer son engagement sur le long terme. Les diverses parties prenantes de l'entreprise, qu'il s'agisse de ses clients, investisseurs, salariés, des autorités locales ou encore des communautés locales, attendent de plus en plus que de tels engagements se traduisent par des bénéfices matériels significatifs pour les communautés. Dans certains pays, en Inde par exemple, la législation impose aux entreprises de mener à bien de telles actions.

Soutien aux communautés

Alstom a défini sa politique d'investissement dans les communautés locales (disponible sur le site Internet de l'entreprise) en 2013. Depuis, Alstom est resté fidèle à cette politique, en s'engageant auprès des parties prenantes locales afin d'élaborer et d'appliquer des Plans d'Action Nationaux Communautaires (PANC) qui répondent à leurs attentes et à leurs besoins.

La Politique d'investissement dans les communautés locales se concentre sur trois priorités :

- répondre aux besoins sociaux locaux ;
- soutenir le développement par l'éducation ;
- encourager le développement d'entreprises locales (voir la section « Développement local », page 246).

Répondre aux besoins sociaux locaux

Alstom souhaite avoir un impact positif sur les communautés locales défavorisées, en améliorant leurs conditions de vie et leur situation socio-économique à travers le dialogue, la sensibilisation et la participation de ses employés à diverses activités bénévoles.

Alstom participe à des actions caritatives ainsi qu'à des collectes de fonds dans la plupart des pays où l'entreprise a une présence significative. L'entreprise encourage les initiatives de ses salariés visant à recueillir des fonds ou autres formes de dons au profit d'associations caritatives locales, et y contribue souvent elle-même par exemple, à travers des parrainages, le versement de sommes équivalentes aux dons des salariés, la fourniture d'un support logistique, la distribution d'aliments ou de boissons, ou encore en autorisant l'utilisation de ses biens ou en donnant aux salariés le temps de participer à de telles actions.

Les salariés d'Alstom participent souvent à des événements de collecte de fonds, tels que des courses caritatives, des tournois de golf, des cafés et des barbecues. Ils participent aussi à des collectes ou des dons de vêtements, de jouets, de livres ou d'aliments. En France, grâce à un accord passé avec l'association caritative Emmaüs, une camionnette est mise à disposition deux fois par an, au siège de l'entreprise, pour que les salariés puissent y déposer des articles pour les personnes défavorisées ou qui pourraient être vendus pour collecter des fonds. D'autres pays, comme la Belgique, l'Italie, la Pologne, le Brésil et les États-Unis, mènent des opérations similaires mais davantage orientées sur des événements spécifiques du calendrier tels que la période de Noël, le Ramadan ou le Nouvel An chinois.

Globalement, Alstom répond aux besoins sociaux en soutenant des associations caritatives ou des projets auprès des communautés locales. L'aide aux secours d'urgence à la suite de catastrophes naturelles est du ressort de la Fondation d'entreprise Alstom.

Voici quelques exemples d'aides caritatives :

- dons d'argent, de produits (aliments, jouets, vêtements...), de services ou d'équipements au profit de campagnes caritatives locales, nationales et internationales ;

- adhésion et dons à des associations caritatives ; versement par l'entreprise de dons équivalents aux dons des salariés et collectes de fonds ;
- actions de bénévolat par les salariés pendant les heures de travail et soutien qui leur est apporté par l'entreprise.

Quelques exemples de soutien aux communautés :

- participation au développement et à la promotion de sujets essentiels tels que la sensibilisation environnementale, la diversité, les droits de l'homme, les STEM (Sciences, Technologie, Ingénierie, Mathématiques) ;
- soutien financier et en main-d'œuvre apporté aux communautés défavorisées ;
- subventions, dons (argent, produits, services ou équipement) à des organisations partenaires des communautés ;
- soutien à des populations en difficulté, par des actions telles que le parrainage de demandeurs d'emploi et le recrutement ciblé de personnes défavorisées ou sans qualification.

Soutenir le développement par l'éducation

Alstom promeut l'éducation des jeunes à travers quatre activités principales : le développement des compétences individuelles et de l'employabilité, la promotion de thématiques clés liées aux valeurs d'Alstom (ex. l'environnement, la diversité, la santé et la sécurité, les droits de l'homme, les STEM, etc.), le soutien des écoles et des partenariats avec des collèges et des universités. L'entreprise a créé un groupe clé d'Ambassadeurs STEM ayant le savoir-faire, l'expérience, la formation et la volonté de collaborer avec des universités et établissements d'enseignement supérieur pour promouvoir les thèmes STEM et guider des étudiants.

Les sites Alstom à travers le monde ont souvent des liens forts, officiels ou non, avec les écoles locales, et les soutiennent en organisant des visites de sites, en participant à des Conseils d'administration ou à des Jurys d'examen, en déployant ses Ambassadeurs STEM pour inciter les enfants à envisager une carrière dans ces domaines, en facilitant les stages en entreprise et en répondant à d'autres besoins tels que la fourniture d'équipement ou la rénovation des infrastructures scolaires.

Alstom a mis en place un large éventail de partenariats techniques avec des Universités / Établissements d'enseignement supérieur en Europe et dans d'autres régions. L'objectif de ces partenariats est d'accroître les capacités de Recherche et Développement (R&D) de l'entreprise en ayant recours aux talents locaux. Une liste des partenaires par pays est disponible sur le site Internet d'Alstom.

L'entreprise a privilégié les relations avec une sélection d'établissements d'enseignement à travers le monde, dans le but de faciliter les stages et d'inciter les étudiants à rejoindre le secteur ferroviaire. Cette approche a le double avantage de permettre aux anciens étudiants de décrocher un emploi à la fin de leur stage, tout en permettant à Alstom d'identifier les candidats solides au recrutement.

En outre, l'entreprise soutient fréquemment les établissements d'enseignement en mettant ses experts à disposition en tant que professeurs, examinateurs et mentors, en participant à des salons pour l'emploi et en organisant des ateliers et des visites de site.

Plusieurs exemples sont cités ci-après :

- développement de l'employabilité – motivation des étudiants, ex. formation en entreprise, placements et mentorat auprès d'apprentis ;
- soutien aux écoles, ex. organisation de visites de sites, soutien général de la main-d'œuvre et soutien financier ;
- partenariats avec / soutien aux Collèges / Universités :
 - mise à disposition de professeurs pour des sujets liés à l'ingénierie,
 - mise en place de Bourses d'études / Chaires Alstom,

- ▀ parrainage de salons de l'ingénierie et de concours consacrés à l'innovation.

Bénévolat

Pour accompagner sa politique d'investissement dans les communautés locales, Alstom a élaboré une Politique de bénévolat qui vise à promouvoir cette activité auprès de ses salariés. Une part significative des salariés Alstom (entre 20-25 %) participe aujourd'hui à des activités philanthropiques pour soutenir différentes causes, en donnant librement de leur temps, de leur agent et de leurs compétences. Alstom participe à ces efforts lorsque possible conformément à sa politique d'investissement dans les communautés locales. Les équipes de direction locales peuvent ainsi autoriser les salariés à bénéficier d'une journée rémunérée par an pour entreprendre une activité de bénévolat. Certaines activités sont entreprises individuellement, mais l'Entreprise favorise les initiatives collectives qui donnent de très bons résultats pour les bénéficiaires tout en promouvant la cohésion au sein des effectifs Alstom.

Procédures et plans d'action

Sous la bannière « Alstom in the Community » deux axes sont proposés pour les activités en faveur des communautés locales. Le premier axe est la Fondation d'entreprise Alstom, organisation gérée de façon centralisée, dotée d'un budget et d'une marque propre et qui sélectionne, finance et contrôle le déroulement de projets liés aux communautés locales à travers le monde, selon un cycle annuel. Ces projets sont en général d'une durée de six mois à trois ans. Le deuxième axe implique les équipes de direction de tous les pays dans lesquels Alstom a un nombre important de collaborateurs dans l'élaboration de leurs propres Plans d'Action Nationaux pour les Communautés (PANC) pour appliquer la politique de l'entreprise dans ce domaine. 27 pays ou groupes de pays, représentant 96 % des effectifs d'Alstom, ont développé leurs PANC cette année, ce qui représente près de 500 activités différentes. Lors de l'exercice précédent, on comptait 24 pays / groupes et un peu moins de 400 activités. Ces plans développés, financés, gérés et mis en œuvre localement s'alignent sur la politique d'investissement dans les communautés locales de la Société. Les actions mises en œuvre sont décidées dans une perspective locale en cherchant à maximiser leurs impacts en réponse aux besoins locaux tout en respectant les cultures et sensibilités locales. Ces actions sont normalement menées au nom de l'entité Alstom locale.

La Fondation Alstom

La Fondation d'entreprise Alstom, créée en 2007 afin de partager le succès d'Alstom avec les communautés locales là où Alstom est implanté, a pour objectif de renforcer les relations avec ces communautés tout en valorisant la citoyenneté et l'engagement de ses employés. 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 de € 1 million par an, la Fondation a d'ores et déjà financé 184 projets à ce jour, dont 16 sélectionnés pour l'année fiscale 2018/19. Ces projets, tous proposés par les collaborateurs d'Alstom en collaboration avec des partenaires ayant une expertise reconnue, sont localisés dans 55 pays et sur les six continents. La Fondation d'entreprise Alstom fait également des donations sélectives à des organisations non gouvernementales investies activement dans le soutien aux communautés locales suite à une catastrophe naturelle. Au cours de l'Exercice, la Fondation est intervenue à la suite des inondations dans l'Aude, en France, et du typhon Mangkhut dans le nord de Luçon, aux Philippines.

Si la priorité de la Fondation a été par le passé, et restera, principalement les pays en développement, la Fondation finance également des projets appropriés dans les pays développés ce qui reconnaît le fait qu'Alstom est également très présent dans de nombreux pays développés où il existe aussi des communautés défavorisées.

Les projets de la Fondation s'attaquent généralement à un ou plusieurs des défis suivants :

- soutenir les communautés confrontées à des difficultés sociales et économiques ;
- protéger ou préserver l'environnement ;
- assurer la sécurité de l'approvisionnement en énergie et / ou en eau ;
- aider les communautés qui souffrent d'un manque d'accès à la mobilité.

Face au nombre toujours croissant de soumissions que la Fondation Alstom reçoit chaque année, il a été décidé que, à compter de 2018/19, la catégorie socio-économique dominante serait modifiée pour s'intéresser exclusivement i) au développement des compétences et à l'employabilité des femmes et des jeunes adultes défavorisés, ii) à la prise en charge et à la protection ainsi qu'aux réfugiés et aux foyers pour les enfants en situation précaire, tels que les enfants des rues et les orphelins.

Le Conseil d'administration de la Fondation est composé de huit membres, dont cinq font partie d'Alstom et trois sont des experts externes. Le Conseil est assisté par un Secrétariat qui assure la gestion quotidienne de la Fondation et met en œuvre les décisions du Conseil. Le Secrétariat supervise l'exécution des accords passés avec les partenaires sélectionnés, et l'avancée des projets que la Fondation soutient.

En avril 2018, 42 projets étaient actifs ; parmi ceux-ci, 16 étaient toujours à la fin de l'exercice (mars 2019) et les 16 nouveaux projets ajoutés en septembre 2018 étaient encore tous actifs à la fin de l'exercice. Plusieurs de ces projets (notamment ceux menés au Vietnam, au Royaume-Uni, en Israël et en Afrique du Sud) ont fait l'objet d'un bénévolat ciblé par des équipes de salariés Alstom qui ont donné de leur temps et de leur savoir-faire pour aider sur le terrain les ONG partenaires.

Plans d'Action Nationaux pour les Communautés

Dans tous les pays où Alstom a des effectifs conséquents (en général, plus de 200 salariés), un Champion RSE a été nommé pour mettre en œuvre la politique d'investissement dans les communautés locales. Des Champions RSE ont également été nommés au niveau régional pour coordonner ces activités dans les pays composant chaque région et pour faciliter l'obtention des autorisations le cas échéant. Les Champions n'exercent pas cette fonction à temps plein, mais on estime qu'ils y consacrent, en moyenne, 15 % de leur temps. Cela équivaut approximativement à 5 équivalent temps plein par an au total. La coordination globale au siège est assurée par le Directeur des investissements communautaires, qui veille à la cohérence globale des activités et au partage des pratiques d'une Région à l'autre.

Alstom a mis en place une stratégie de philanthropie et d'engagement auprès des communautés qui couvre tous les pays où l'entreprise a une forte présence. Cette stratégie concorde avec la politique d'investissement dans les communautés locales et ses priorités sont alignées sur les exigences opérationnelles d'Alstom. Un tel alignement permet à l'entreprise de tirer profit de ses forces, de sa marque et de ses salariés pour avoir un impact maximal sur les bénéficiaires. La stratégie s'appuie sur un processus, élaboré en 2018 et intégré officiellement au Système de management d'Alstom, qui définit les règles et la méthodologie à suivre pour le développement et la mise en œuvre des plans d'actions.

Un outil commun, le modèle de PANC est mis à la disposition des Champions RSE pour soutenir ce processus, et permet de planifier, de suivre, d'enregistrer et d'évaluer les actions. Il permet également une consolidation des informations pour donner une vue d'ensemble des actions menées par l'entreprise pour les communautés durant l'année.

Les initiatives du PANC doivent être alignées sur la politique d'investissement dans les communautés locales et ses trois axes : la satisfaction des besoins sociaux, la promotion de l'éducation et le développement des entreprises locales.

Un budget global de € 1 million par an a été établi pour aider à la mise œuvre des activités des PANC ; cet argent sert de levier pour apporter des bénéfices encore plus grands aux communautés bénéficiaires. Par ailleurs, Gibela, la coentreprise d'Alstom en Afrique du Sud, a consacré, durant l'année, plus de € 7 millions au développement des compétences des populations prioritaires, ainsi qu'au développement des entreprises locales et au développement socio-économique.

Principaux résultats et indicateurs de performance

La Fondation Alstom

Lors de sa réunion en septembre 2018, le Conseil d'administration a sélectionné les 16 projets devant bénéficier du budget 2018/19. Ces projets sont présentés ci-après par région géographique. La localisation de la présence d'Alstom, qu'il s'agisse d'un site d'usine, d'un bureau ou d'une autre entité, est mentionnée.

Asie / Pacifique

- Inde – Bureau de Bangalore. Formation professionnelle d'une durée de 12 mois pour 16 jeunes femmes entrepreneurs en herbe, issues de milieux défavorisés. Partenaire : Life Project 4 Youth (LP4Y) ;
- Inde – Bureau de Bangalore. « Small Homes: Big Dreams » – Troisième année d'un projet soutenu par la Fondation depuis 2 ans. Le projet a pour but d'offrir aux enfants des rues (aux filles) un foyer sûr, des soins adaptés et une éducation appropriée. Partenaire : Dream India Network (DIN) / Objectif France Inde (OFI) ;
- Inde – site de l'usine de Madhepura. Seconde année d'un projet multifacettes qui participe à l'émancipation des femmes et des adolescentes de sept villages situés dans les environs du site, pour qu'elles aient des moyens de subsistance dignes et une meilleure santé. Partenaire : CARE India ;
- Vietnam – Bureau de Hanoi. Fourniture d'installations d'eau potable sûres et d'installations d'assainissement améliorées, et promotion de bonnes pratiques d'hygiène auprès de 132 écoliers âgés de 6 à 12 ans. Partenaire : XUAN – Les Enfants de l'Avenir.

Europe

- Italie – Site de l'usine de Savigliano. Soutien économique et offre de meilleures opportunités professionnelles aux mères de jeunes enfants qui traversent une période difficile en raison de problèmes familiaux, économiques ou sociaux. Partenaire : Oasi Giovanni onlus ;
- Pologne – Site de l'usine de Katowice. Soutien apporté à deux entreprises sociales qui forment 150 jeunes défavorisés pour le marché du travail, en développant plus spécifiquement des programmes de placement et de formation en informatique. Partenaire : NESST ;
- Roumanie – Bureau de Bucarest. Programme d'intégration dans le monde du travail destiné aux personnes qui, après un mauvais départ dans la vie ou un accident de la vie, désirent reconstruire leur vie en dépit des discriminations et des autres obstacles auxquels elles sont confrontées. Partenaire : Asociatia Ateliere Fara Frontiere ;
- Espagne – Site de l'usine de Barcelone. Formation et conseils proposés aux personnes victimes d'exclusion sociale ou professionnelle de sorte qu'elles puissent créer et faire prospérer leur propre entreprise. Partenaire : Acción contra el hambre (Action contre la faim).

Amériques

- Brésil – Usine de Sao Paulo. Création, au sein de la favela, d'un centre de formation professionnelle, reconnu par les autorités de formation nationales, pour améliorer l'employabilité de jeunes vulnérables et peu qualifiés âgés de 16 à 35 ans. Partenaire : Arca de Noe de Apolo social ;

- Brazil – « Viver de bike » est un programme pour l'employabilité et la génération de revenus qui vise à former des jeunes vulnérables à la réparation des vélos et à les orienter vers l'entrepreneuriat (ex. services de livraison aux personnes âgées). Partenaire : Aromeiazero Institute ;
- Chili – Bureau de Santiago. Projet faisant partie d'un programme continu qui vise à donner une formation technique à des jeunes issus de milieux défavorisés, à les guider et à les aider à obtenir des stages dans l'industrie locale. Le projet inclut également la fourniture d'équipements techniques modernes aux écoles participantes. Partenaire : Fundacion Educacion 2020 ;
- Colombie – « Small steps forward ». Projet principalement axé sur les besoins de mobilité des enfants et des jeunes de la ville de Medellín, qui a pour but de dresser une carte de la ville pour permettre à ces enfants et à ces jeunes de se déplacer à pied au quotidien en toute sécurité. Partenaire : Walk 21.

Moyen-Orient / Afrique

- Alger – Bureau d'Alger « Digital Village ». Troisième année d'un projet de modernisation de bâtiments qui hébergent 142 enfants séparés de leurs familles biologiques. Le but de ce village est d'atténuer les souffrances et de maintenir un peu de stabilité familiale, de sorte que les enfants soient en sécurité et grandissent dans un foyer aimant. Cette année, l'accent est mis sur la fourniture d'ordinateurs, d'un accès Internet et d'une formation en informatique. Partenaire : SOS Village d'Enfants, Algérie ;
- Kazakhstan – Bureau d'Astana. Projet ayant pour but d'offrir de meilleures opportunités de carrière aux élèves de lycées techniques et professionnelles à Atbasar, grâce à la modernisation d'équipements de formation et à l'actualisation du programme d'études. Partenaire : Eurasia Foundation of Central Asia ;
- Israël – Dépôt de Jérusalem. Ce projet a pour but de donner à des jeunes défavorisés des qualités d'entrepreneur, de leader, des compétences commerciales et techniques pratiques, et de provoquer un changement social en montrant à leurs communautés que la mobilité sociale est possible. Partenaire : Unistream ;
- Afrique du Sud – Usine d'Ubunye et de Gibela. Programme extrascolaire de développement des compétences de la vie courante qui vise à aider les enfants vulnérables affectés et / ou infectés par le SIDA à améliorer leur performance scolaire et leur état psychosocial, pour ainsi mieux les préparer à l'avenir. Partenaire : Association Francois-Xavier Bagnoud (FXB).

Les projets soutenus par la Fondation Alstom sont d'une telle nature qu'il est souvent assez difficile d'évaluer le nombre de bénéficiaires directs d'un projet et encore plus difficile d'en évaluer le nombre de bénéficiaires indirects. Le temps est un facteur à prendre en compte. Par exemple, un petit projet pilote pourrait donner lieu à des projets de suivi plus vastes avec plusieurs milliers de bénéficiaires sur plusieurs années. Une analyse des 51 projets actifs dans 24 pays pendant l'Exercice indique que plus de 20 000 personnes bénéficieront directement de ces projets une fois qu'ils seront achevés. Des douzaines, si ce n'est des centaines, d'autres personnes ont bénéficié des dons du Fonds pour les catastrophes naturelles de la Fondation, suite aux inondations qui ont touché les Philippines et la France (voir paragraphe suivant).

Pour plus d'informations sur la Fondation Alstom et ses projets, rendez-vous sur le site Web de la Fondation à l'adresse : www.foundation.alstom.com.

Plans d'action National pour les communautés (PANC)

À la fin de l'année fiscale, 27 plans d'actions pour les communautés locales sont mis en place.

Il est difficile d'évaluer avec précision combien de personnes bénéficient de façon directe ou indirecte des diverses activités. En outre, la manière dont les personnes bénéficient de ces activités peut varier énormément.

Globalement, il est estimé qu'environ 75 000 personnes ont bénéficié d'une manière ou d'une autre des activités qu'Alstom a menées en faveur des communautés durant l'année. Ce nombre est probablement en deçà de la réalité car, pour bon nombre d'activités, il est difficile d'évaluer le nombre de bénéficiaires et il tient compte uniquement des bénéficiaires directs.

Les paragraphes suivants mettent en lumière les contributions et les résultats d'une sélection d'activités parmi la liste de près de 500 activités menées au cours de l'Exercice pour chaque catégorie de La politique d'investissement dans les communautés locales.

Réponse aux besoins sociaux locaux

- Soutien des projets destinés aux communautés :
 - en août 2018, des inondations destructrices ont ravagé Kerala et des régions de l'État de Karnataka dans le sud de l'Inde. Des salariés Alstom dans tout le pays ont fait don d'une journée de salaire pour venir en aide aux victimes. La somme collectée a été complétée par l'entreprise. En collaboration avec l'ONG United Way, les fonds ont servi à la distribution de 1 300 kits éducatifs, assemblés par des membres de l'équipe Alstom, aux écoles locales, et à aider à la rénovation de quatre écoles et de dix centres d'apprentissage. Le nombre de bénéficiaires directs est estimé à 2000,
 - dans plusieurs pays (ex. Singapour, Émirats Arabes Unis, Turquie), les équipes Alstom ont pris part à des opérations de ramassage des déchets dans des espaces ouverts, tels que des plages, des berges et des parcs. Dans d'autres pays (ex. Chili, Panama), l'Entreprise a participé à des activités de reboisement / plantation d'arbres. Qu'elles soient organisées par Alstom ou par des mouvements nationaux voire internationaux, le Groupe met souvent à disposition du temps, des moyens de transport et des équipements pour la réalisation de ces opérations en faveur de l'environnement.
- Aide aux personnes défavorisées :
 - dans de nombreux pays (ex. Australie, Belgique, Israël), Alstom encourage ses salariés à donner leur sang en s'arrangeant pour que les services de transfusions sanguines puissent venir dans nos locaux et en autorisant les salariés à faire leurs dons de sang pendant les heures de travail. En Espagne, le personnel d'Alstom a même équipé un tramway avec l'équipement et les installations nécessaires pour en faire une structure mobile pour les dons de sang,
 - en France, l'entreprise met à disposition des bénévoles et offre un soutien financier à l'ONG « Sport dans la Ville » qui s'efforce, par le biais du sport, de nouer un dialogue avec des jeunes de quartiers défavorisés, pour ensuite les encourager par un mentorat, des stages et d'autres moyens, à s'orienter vers des carrières significatives.
- Soutien aux associations caritatives :
 - dans la plupart des pays, Alstom s'engage dans des activités de collecte de fonds et / ou d'objets (ex. aliments, jouets, vêtements) en vue d'en faire don à des associations caritatives, et encourage souvent ses salariés à s'impliquer grâce à une politique de jumelage des dons. En règle générale, les collectes d'argent sont faites dans le cadre d'événements sportifs tels que des randonnées caritatives à vélo (ex. Italie), ou des compétitions de golf (ex. États-Unis), mais aussi lors de « coffee mornings » sur les sites (ex. Royaume-Uni). Globalement, près de € 400 000 ont été dépensés en argent et en temps pour ces activités au cours de l'année (sans compter les contributions individuelles des salariés Alstom),
 - le programme « Modern Workplace » (un lieu de travail moderne) d'Alstom, qui a débuté en 2018, prévoit le remplacement de plusieurs milliers d'ordinateurs portables utilisés par les salariés Alstom. Il a été décidé que les ordinateurs remplacés, encore en

bon état, seraient nettoyés et mis à disposition, gracieusement et si la loi le permet, des bénéficiaires locaux appropriés, tels que des associations caritatives, des ONG et des écoles dans des quartiers défavorisés. Après plusieurs projets pilotes dans 6 pays, le projet a été activé en février 2019. À la fin mars 2019, on estime que 250 ordinateurs ont été offerts. Plusieurs milliers d'autres suivront au cours du prochain exercice.

Aide au développement par l'éducation

- Développement de l'employabilité et des compétences individuelles :
 - Alstom a en place, dans plusieurs pays, des programmes d'apprentissage et de stages qui sont souvent (comme c'est le cas au Brésil, en France, en Espagne et au Royaume-Uni) axés sur les jeunes gens défavorisés ou marginalisés. Ces programmes impliquent souvent l'établissement de partenariats avec des institutions locales, la formation de mentors internes, ainsi que l'élaboration et la mise en application d'un plan de formation. L'objectif est que les apprentis apprennent un métier pour ainsi trouver un emploi, que ce soit au sein d'Alstom ou ailleurs. La formation est à temps plein ou partiel et a des durées diverses.
- Sensibilisation à des sujets essentiels :
 - en France et en Espagne, Alstom œuvre en partenariat avec l'Association « Elles bougent » à faire évoluer les mentalités sur la question de la diversité et à promouvoir les carrières dans l'ingénierie pour les femmes. L'entreprise contribue à divers événements : externes (ex. la Journée de l'ingénierie pour les femmes, la Semaine industrielle à l'INSA (l'Institut national des Sciences appliquées) et internes (ex. organisation de visites de sites),
 - dans beaucoup de pays (ex. Israël, France, Espagne), Alstom a l'obligation de soutenir les personnes en situation de handicap. Ce soutien peut prendre plusieurs formes, parmi lesquelles l'emploi direct sur un lieu de travail adapté, un soutien aux fournisseurs qui emploient des personnes en situation de handicap, et l'implication des personnes handicapées dans la conception de ses produits et services afin de s'assurer que leurs besoins sont pris en compte. En Espagne, l'entreprise a conclu un accord-cadre avec la Fundación ONCE (une association pour les personnes aveugles), dans le but d'améliorer l'expérience voyageur des personnes malvoyantes et de promouvoir leur recrutement au sein d'Alstom.
- Soutien aux écoles locales :
 - dans plusieurs pays (ex. Chili, Maroc, Royaume-Uni), Alstom organise des journées portes ouvertes ou reçoit des visites organisées dans ses usines et sur ses sites de travail pour que les écoliers puissent découvrir le monde de l'industrie en général, et le secteur des transports en particulier. Dans plusieurs autres pays, Alstom propose des stages de courte durée en entreprise pour permettre à des enfants d'acquérir une expérience professionnelle et de découvrir différents départements de l'entreprise. Des Ambassadeurs Alstom donnent également des cours sur des sujets liés aux STEM ou agissent en qualité de membres du conseil de gestion d'écoles,
 - en Afrique du Sud, l'entité Alstom locale a apporté son soutien à un projet financé par la Fondation Alstom pour mettre en place une école de soudage rattachée à l'École technique d'Esibonlewesihle. Alstom a apporté son savoir-faire technique pour définir et obtenir l'équipement nécessaire, définir le contenu des cours et former les professeurs.
- Soutien aux collèges et aux universités :
 - en Italie, Alstom est l'un des partenaires fondateurs de l'Institut technique « ITS Lombardia Meccatronica », près du site Alstom de Sesto San Giovanni. L'entreprise participe à la mise en place des

programmes de formation et à l'organisation de stages en entreprise pour certains étudiants. Elle délivre également trois bourses pour permettre à des étudiants remarquables et financièrement défavorisés d'intégrer l'institut, en prenant en charge les frais d'inscription,

- Alstom a établi une collaboration avec plus de 20 universités dans sept pays, principalement en Europe et aux États-Unis, pour les besoins de la Recherche et du Développement. La liste de ces universités, et celles d'autres établissements de recherche avec lesquels l'entreprise collabore, sont disponibles sur le site Internet d'Alstom www.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), Éco-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 2019. Cette section a fait l'objet d'une revue par PricewaterhouseCoopers, nommé organisme tiers indépendant en application de l'ordonnance du 19 juillet 2017 (ordonnance n° 2017-1180) et du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017.

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'ordonnance du 19 juillet 2017 (ordonnance n° 2017-1180) qui transpose la directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014 relative à la publication d'informations non financières.

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 le périmètre du reporting, 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, seule la performance environnementale déchets d'activités des chantiers temporaires couverts par une certification ISO 14001 est comptabilisée dans le reporting. La performance environnementale des activités de moins de 200 personnes conduites sur des sites dont les utilités ne sont pas gérées par Alstom ne sont pas comptabilisées. Les résultats environnementaux couvrent 78 % 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. Les résultats

des sites nouvellement acquis sont consolidés en environnement après une année calendaire complète de reporting, les données de l'année de référence sont alors recalculées pour intégrer les nouveaux sites et pouvoir ainsi mesurer une performance à périmètre constant.

Pour les aspects santé et sécurité, le reporting est réalisé mensuellement sur environ 170 unités élémentaires de reporting à l'aide de 12 indicateurs de base. Pour les aspects environnementaux, le reporting est réalisé trimestriellement sur environ 74 unités élémentaires, à l'aide de 27 indicateurs de base. Les intensités (énergie, gaz à effet de serre, déchets et eau) sont calculées à partir des heures travaillées des unités faisant un reporting environnemental. Les reportings mensuels et trimestriels sont complétés par une campagne de reporting annuelle pour 18 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 mention contraire, les résultats Santé et Sécurité sont présentés sur l'année fiscale, c'est-à-dire d'avril 2018 à mars 2019, tandis que les résultats Environnement le sont sur une année calendaire, c'est-à-dire de janvier à décembre 2018.

REPORTING SOCIAL ET ACTIONS VIS-À-VIS DES COMMUNAUTÉS LOCALES

Les indicateurs relatifs au reporting social proviennent :

- du Système d'Information Ressources Humaines (SIRH), basé sur le logiciel *Success Factor*, couvrant l'ensemble de l'organisation ;
- d'une enquête (*Social Survey*) menée dans 28 pays sur les données de l'année calendaire 2018 – Afrique du Sud, Algérie, Allemagne, Arabie Saoudite, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chili, Chine, Égypte, Émirats Arabes Unis, États-Unis d'Amérique, Espagne, France, Hong Kong, Inde, Israël, Italie, Maroc, Mexique, Panama, Pays-Bas, Pologne, Qatar, Roumanie, Royaume-Uni, Suède – ce qui représente 95,6 % des effectifs du Groupe.

Ainsi les données indiquées comme issues de ALPS sont présentées sur l'année fiscale, c'est-à-dire d'avril 2018 à mars 2019, tandis que les données issues de la *Social Survey* le sont sur une année calendaire, c'est-à-dire de janvier à décembre 2018.

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 :

- la collecte et la synthèse des activités locales menées à travers le monde et de manière systématique dans les 27 pays de plus de 200 personnes, avec le support du réseau de développement durable et des équipes de gestion locales ;
- 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* les outils de communication interne et *via* des communiqués de presse.

RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES 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 2019

À l'assemblée générale de la société Alstom S.A.,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la société Alstom S.A. (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1060 rév.2 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 mars 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité, (ci-après les « Référentiels ») disponibles sur demande au siège de la Société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. 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, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du Commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 – *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;

- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence de certaines informations requises par le 2^e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants et dont la liste est donnée en annexe :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection de sites, à savoir Belfort et Le Creusot en France, Bologne, Nola et Savigliano en Italie, Santa Perpetua en Espagne, Dubaï aux Émirats Arabes Unis, Ubunye en Afrique du Sud, Bangalore et Sri City en Inde, Rochester et Hornell aux États-Unis et auprès du siège social du Groupe pour les informations consolidées ou spécifiques à certaines entités non citées précédemment, et couvrent entre 29 % et 100 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes et dont la liste est donnée en annexe ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 6 personnes et se sont déroulés entre septembre 2018 et avril 2019 sur une durée totale d'intervention de 8 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une centaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les Directions Développement Durable et RSE, Commerciale, Conformité, Qualité, Ressources Humaines, Santé et Sécurité, Environnement et Achats.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Neuilly-sur-Seine, le 6 mai 2019

L'un des Commissaires aux comptes
PricewaterhouseCoopers Audit

Édouard Demarcq
Associé

Pascal Baranger
Directeur au sein du Département Développement Durable

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES À DESTINATION DES PARTIES PRENANTES

PLAN DE VIGILANCE

En conformité avec la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés-mères et des entreprises donneuses d'ordre du 27 mars 2017 (loi n° 2017-399 publiée dans le *Journal Officiel* au 28 mars 2017, ci-après la « Loi sur le devoir de vigilance »), la Société a établi un plan de vigilance (ci-après le « Plan de vigilance ») pendant de l'exercice fiscal 2017/18. Ce document est mis à jour tous les ans et comporte un rapport sur l'effectivité des mesures mises en œuvre en matière de droits de l'Homme, de libertés fondamentales, de santé et sécurité des personnes, et d'environnement.

Le Plan de vigilance porte sur les risques qui pourraient causer des atteintes graves aux objectifs énoncés ci-dessus. Comme défini dans les Principes Directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, la gravité des incidences négatives est déterminée en fonction de leur ampleur, de leur portée et de leur caractère irréversible.

Alstom s'attache 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. La politique d'Alstom est de se conformer entièrement aux conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), tel que précisé dans le Code d'éthique du Groupe. De plus, Alstom adhère aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, et à la *Déclaration universelle des droits de l'Homme* des Nations unies.

Membre du Pacte mondial, Alstom promeut le respect des droits humains dans sa sphère d'influence. En mai 2018, le Président-Directeur Général du Groupe a renouvelé son engagement aux 10 principes du Pacte mondial des Nations unies (voir le site Internet d'Alstom).

Le Plan de Vigilance a été établi par un groupe de travail transversal composé des membres des départements suivants : Ressources Humaines ; Santé, Sécurité, Environnement ; Juridique ; Éthique et Conformité ; Achats Responsables ; Audit et Contrôle Interne ; Gouvernance ; Développement Durable et RSE. Ce plan présente les différentes mesures prises à différents niveaux de l'organisation pour gérer les risques sur les droits humains, la santé, la sécurité et l'environnement :

- une cartographie globale des risques et des outils de gestion élargis pour mieux les intégrer ;
- une analyse de risques et des mesures spécifiques pour chacun des domaines (droits humains, santé et sécurité, environnement) dans le cadre des activités Alstom mais couvrant également les activités des sous-traitants opérant sur des sites gérés par Alstom ;
- une cartographie des risques et des mesures de gestion spécifiques pour la chaîne d'approvisionnement qui s'appliquent aux fournisseurs et aux sous-traitants.

Les cartographies de risques, les procédures d'atténuation, de prévention et le suivi des mesures prises sont détaillés dans les chapitres relatifs à la Déclaration de Performance Extra-Financière et aux Informations publiées à destination des parties prenantes. Ces informations sont identifiées par le logo VP et sont synthétisées dans le tableau ci-dessous.

Le plan est déployé sous la supervision du Comité de pilotage Développement Durable et RSE.

Cartographie et gestion globale des risques	p. 129
Le Département d'Audit et de Contrôle Interne a mis en place une procédure de cartographie des risques globaux couvrant les activités d'Alstom, de ses sous-traitants et fournisseurs, décrite au chapitre 4 du présent document (voir page 129). Les risques relatifs aux activités d'Alstom, de ses sous-traitants et de ses fournisseurs sont réévalués chaque année par le Département d'Audit et de Contrôle Interne.	
Gestion des risques liés aux activités d'Alstom et de ses sous-traitants	
Droits humains	p. 243
Cartographie des risques	p. 243
Procédures d'évaluation, atténuation et prévention des risques, dispositif de suivi des mesures, mise en œuvre	p. 244
Santé et sécurité	p. 223
Cartographie des risques	p. 224
Procédures d'évaluation, atténuation et prévention des risques, dispositif de suivi des mesures, mise en œuvre	p. 224
Environnement	p. 257
Cartographie des risques	p. 257
Procédures d'évaluation, atténuation et prévention des risques, dispositif de suivi des mesures, mise en œuvre	p. 257
Gestion des risques dans la chaîne d'approvisionnement	
Cartographie des risques	p. 240
Procédures d'évaluation, atténuation et prévention des risques, dispositif de suivi des mesures, mise en œuvre	p. 240
Procédure d'alerte	p. 237

DONNÉES ENVIRONNEMENTALES^{PV}

La gestion de l'environnement d'Alstom 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, à la même fréquence et dans les mêmes instances internes que pour les résultats financiers ;
- la mise en œuvre d'un programme dédié à l'environnement : développement et déploiement de standards internes, d'outils d'évaluation, d'actions de formation, de communication et de sensibilisation auprès des collaborateurs ;
- une organisation EHS (« *Environment, Health & Safety* ») animée et coordonnée 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, il s'est fixé des objectifs environnementaux à l'horizon 2020 (en prenant pour année de référence l'année 2014) et a défini le périmètre de consolidation de ses résultats environnementaux tel que décrit dans la note méthodologique.

Les principaux indicateurs environnementaux permettant de suivre les progrès d'Alstom dans l'atteinte de ses objectifs sont les suivants :

- la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre (GES) rapportées à l'activité (intensités) (voir page 222) ;
- la part de déchets valorisés ;
- le volume de déchets rapporté à l'activité (intensité) ;
- la consommation d'eau rapportée à l'activité (intensité) ;
- les émissions de composés organiques volatils (COV) rapportées à l'activité (intensité).

Dans cette section du rapport, les résultats environnementaux sont présentés en année calendaire. Les résultats liés à la certification ISO 14001 sont présentés en année fiscale.

Cartographie des risques^{PV}

En matière de risques environnementaux, Alstom privilégie une gestion environnementale fondée sur le principe d'amélioration continue, tel que décrit dans le Manuel du Système de Management Environnemental. Les procédures qu'il contient couvrent la gestion de l'ensemble des sites et sont appliquées lors de l'établissement d'un nouveau site, d'un contrat de location ou de service (ou sur tout site existant où une telle évaluation n'aurait pas encore été effectuée).

Une cartographie des risques environnementaux est établie sur chaque site de manière individuelle. Pour tous les sites, les contrats de location ou de service, le responsable EHS concerné évalue les impacts environnementaux potentiels associés aux activités exercées. Ces impacts sont les suivants : les rejets de substances sur / dans le sol ; les rejets de substances dans l'eau ; les rejets de substances dans l'air ; les déchets résultant d'un produit ou service d'activité ; le traitement des déchets ; l'utilisation des ressources.

Lorsque les impacts environnementaux des activités sont identifiés, le responsable EHS évalue s'il existe la possibilité que ceux-ci puissent causer de graves dommages à l'environnement.

Procédures d'évaluation, atténuation et prévention des risques, dispositif de suivi des mesures^{PV}

Certification des sites

L'ensemble des sites de production et des centres régionaux de plus de 200 personnes ont maintenu leur certification cette année, ce qui garantit la mise en œuvre de mesures de contrôle appropriées aux risques identifiés sur chaque site, tandis que près de 88 % des employés Alstom travaillent sur des sites ou pour des projets certifiés ISO 14001, en ligne avec son objectif de déployer une certification globale ISO 14001 en 2020.

Alstom a obtenu cette année un certificat global pour ses activités en France (y compris pour les fonctions du siège) et vise une certification globale ISO 14001 pour l'ensemble de ses activités d'ici 2020.

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.

Procédures propres à chaque site

En lien avec la norme ISO 14001, des mesures de contrôle du risque environnemental sont mises en œuvre au niveau de chaque site. Ces mesures sont prises sur la base des résultats de la cartographie des risques réalisée sur chaque site. Une équipe d'évaluation est chargée de convenir des mesures de contrôle appropriées et d'identifier les personnes responsables de leur mise en œuvre.

Mesures prises pour l'activité générale d'Alstom

En complément des mesures de gestion locales, Alstom réalise un suivi particulier en central dans trois domaines susceptibles de générer des impacts potentiellement sévères à l'échelle du Groupe.

Les rejets aqueux

En 2018, 58 % des sites ont été 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, à travers un indicateur de conformité réglementaire des rejets créé en 2015, Alstom s'assure que la surveillance obligatoire est mise en œuvre et que les seuils autorisés sont respectés.

Les rejets atmosphériques

En 2018, 46 % des sites ont été 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, à travers un indicateur de conformité réglementaire des rejets créé en 2015, Alstom s'assure que la surveillance obligatoire est mise en œuvre et que les seuils autorisés sont respectés.

Les pollutions historiques

Les activités actuelles et courantes d'Alstom ne génèrent pas de rejets dans les sols. Néanmoins, des dispositifs de prévention de fuites accidentelles sont déployés sur chaque site.

Pour les sites anciens potentiellement pollués par les activités du passé, Alstom déploie un programme de suivi et de gestion de ces problématiques et s'assure d'être en conformité avec les réglementations locales.

6 DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

Informations complémentaires à destination des parties prenantes

Ce plan en cinq ans doit être appliqué par tous les sites. Sur cette base, les sites réalisent les études permettant d'évaluer les risques environnementaux et sanitaires causés par la présence de pollution dans les sols et les nappes souterraines et de disposer d'un plan d'action aligné avec le niveau de priorité défini pour le site (de 1 – risque immédiat à 4 –

absence de risque). L'avancement du plan est suivi en central. Au-delà des risques graves pour l'environnement et du Devoir de Vigilance, Alstom s'est engagé dans le cadre de sa stratégie 2020 à diminuer l'empreinte environnementale de ses sites (voir la section « Performance énergétique des opérations » et ci-après).

Émissions de GES relatives aux déplacements professionnels

(en kilotonnes éq CO ₂)	Alstom		
	2016	2017	2018
Émissions de CO ₂ liées aux déplacements par avion (*) (scope 3)	27	29	35
Émissions de CO ₂ liées aux déplacements en train (*) (scope 3)	1	1	1
Émissions de CO ₂ liées à l'utilisation de voitures à essence (scope 1)	1	1	1
Émissions de CO ₂ liées à l'utilisation de voitures diesel (scope 1)	3	3	3

Source : Alstom Teranga.

(*) Source : Carlson Wagonlit Travel (CWT) – les calculs de CO₂ éq. sont basés sur le guide 2011 « DEFRA/DECC's GHG Conversion Factors » – le calcul ne prend en compte que les trajets aériens suivis par CWT.

En 2018, bien qu'Alstom ait maintenu un contrôle strict des déplacements par avion, en encourageant autant que possible l'usage du train et les réunions en télé-présence, le nombre de déplacements a augmenté en

lien avec la diversité des activités réparties dans le monde entier. Par conséquent les émissions de CO₂ dues aux voyages aériens ont augmenté (+ 6 %). Les émissions liées aux autres déplacements sont restées stables.

Autres émissions indirectes de GES : scope 3

Émissions de CO₂ relatives à la logistique

Depuis 2016, Alstom évalue l'empreinte carbone des transports logistiques sous son contrôle (entre ses sites, vers ses clients ainsi qu'une part limitée des livraisons de ses fournisseurs). Le Groupe a également lancé plusieurs plans d'action visant à réduire les émissions de CO₂ de tous ses sites dans le monde. En ce sens, l'une des principales mesures prises cette année a été de favoriser les transports maritimes en provenance d'Inde plutôt que les transports aériens. De plus, l'utilisation d'emballages réutilisables a été mise en place sur plusieurs sites et des sessions de formation ont été organisées pour accroître les connaissances des employés dans ce domaine.

Émissions de CO ₂ relatives aux transports logistiques (en kilotonnes CO ₂ eq.)	2017	2018
Transport Standard (SMC)	19	17
Transport exceptionnel	4 (*)	6

Source : Alstom / Dept. Logistique.

(*) Chiffres corrigés suite à la revue de la méthodologie et des données par les partenaires logistiques.

En 2018, les émissions de CO₂ sont stables malgré l'intensification des échanges de flux internationaux, plus précisément entre l'Europe et l'Asie. En ligne avec la stratégie achats d'Alstom, plusieurs nouveaux projets ont augmenté leurs achats auprès des pays à faible coût de main-d'œuvre.

Néanmoins, Alstom a commencé à surveiller ses principales émissions de CO₂ liées aux flux logistiques, notamment en collaborant étroitement avec les principaux sites contributeurs et en renforçant les partenariats avec ses prestataires de services : Alstom vise à réduire l'impact de ses transports de marchandises sur les émissions de CO₂ en anticipant les expéditions de manière appropriée et en améliorant la coordination et la gestion. En particulier, pour les transports internationaux, la Société privilégie

le mode de transport ayant le plus faible impact sur l'environnement (transport ferroviaire, maritime ou une combinaison des deux) afin de réduire les impacts associés au fret aérien. Le taux de remplissage réel est aussi optimisé en mutualisant les envois.

Émissions de GES relatives aux produits et services vendus

Alstom réalise régulièrement des analyses de cycle de vie de ses solutions pour évaluer leur empreinte environnementale.

Les émissions relatives aux produits et services vendus par Alstom sont décrites dans la section « Solutions bas carbone », page 214.

Consommation d'eau

Objectif 2020 : Réduction de 10 % de l'intensité eau par rapport à l'année de référence 2014.

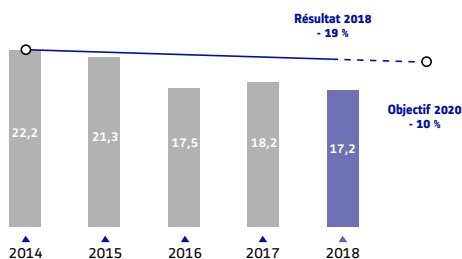
Cet indicateur est suivi du fait de la sensibilité de la ressource en eau, en particulier dans les régions en stress hydrique, et plus généralement dans les pays émergents où Alstom est en développement.

Résultats : Depuis 2017, Alstom a décidé de suivre l'intensité eau plutôt que la consommation brute de l'eau. Dans ce contexte, l'intensité est définie par la quantité d'eau consommée rapportée à son activité, ce qui la rend plus pertinente pour la mesure de la consommation de l'eau. L'activité est mesurée en heures travaillées. L'intensité eau est largement en ligne avec l'objectif 2020 (- 19 % par rapport à l'année de référence 2014) et est en baisse par rapport à 2017 (- 4,8 %).

INTENSITÉ EAU

(en l / heures travaillées)

Le périmètre de 2018 n'a pas évolué sur l'année calendaire.



Détails sur la consommation d'eau

(en milliers de m³)

	Alstom			
	2015	2016	2017	2018
Eau du réseau public	590	557	612	667
Eau de nappe phréatique (*)	228	125	149	116
Eau de surface	0	0	0	0
TOTAL DE LA CONSOMMATION D'EAU	818	682	761	783

Source : Alstom Teranga.

(*) Ce chiffre ne prend pas en compte le pompage en nappe pour géothermie, compte tenu que cette eau est réinjectée en nappe sans générer d'impact sur cette dernière.

L'essentiel de la consommation est lié aux usages domestiques. Le Groupe a connu une légère augmentation de ses consommations d'eau issues du réseau public.

Gestion des déchets

Objectifs 2020 : Maintien d'un taux de valorisation de l'ensemble des déchets supérieur à 80 %.

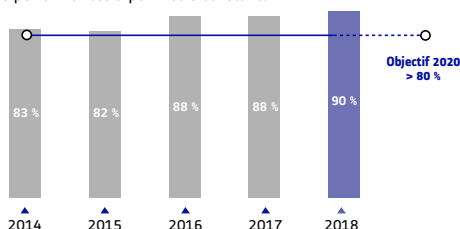
Le Groupe poursuit son objectif de valorisation de 80 % des déchets, en particulier dans les pays où la valorisation des déchets n'est pas développée. L'intensité déchets est définie par la quantité de déchets produits rapportée à l'activité d'Alstom. L'activité est mesurée en heures travaillées.

Résultats : À fin 2018, l'objectif de valorisation des déchets est largement dépassé avec un taux de valorisation de 90 %. Par ailleurs, l'intensité déchets est restée stable par rapport à 2017 et a diminué de 3 % par rapport à 2014 : elle s'établit à 0,73 kg/heures travaillées.

Cependant, le site d'Hornell a fait l'objet d'une modification importante de ses installations suite au lancement d'un nouveau projet et cet événement exceptionnel est traité en parallèle du suivi de l'indicateur normal afin de permettre un suivi à périmètre constant.

POURCENTAGE DE DÉCHETS VALORISÉS

Dans ce cadre, les résultats ont été recalculés afin de suivre l'évolution des performances à périmètre constant.



Production de déchets

(en tonnes)	Alstom			
	2015	2016	2017	2018
Déchets dangereux	4 236	2 728	2 633	2 994
dont part projets ISO14001 (*)				155
dont valorisés	1 790	1 504	1 600	1 685
Déchets non dangereux	28 860	27 014	27 910	32 756
dont part projets ISO14001 (*)				3 335
dont valorisés	25 420	24 529	25 280	29 465
PRODUCTION TOTALE DE DECHETS	33 096	29 742	30 543	35 750
DONT PART PROJETS ISO14001				3 490

Source : Alstom Teranga.

(*) Déchets produits par les projets d'infrastructure et de signalisation certifiés ISO14001 hors déchets du site d'Hornell du fait d'une production exceptionnelle en 2018 liée à l'extension du site.

En 2018, les déchets produits par les projets d'infrastructure et de signalisation certifiés ISO14001 ont été intégrés aux données brutes, augmentant ainsi les volumes globaux. Les déchets exceptionnels du site d'Hornell aux États-Unis sont traités séparément des autres déchets car ils correspondent à terres excavées dans le cadre d'un projet d'extension du site.

Gaspillage alimentaire

Les déchets alimentaires de l'Entreprise étant uniquement liés aux repas pris dans les cantines, ils font partie des déchets non dangereux et ne font pas l'objet d'un suivi spécifique.

Détail sur les émissions de COV non méthaniques

(en tonnes)	Alstom			
	2015	2016	2017	2018
Émissions de COV	150	141	163	175

Source : Alstom Teranga.

En termes d'émissions brutes de COV, le site de Barcelone est comme en 2017, celui qui a le plus émis de COV en (52 tonnes) du fait de la reprise de l'activité peinture sur le site. C'est à Belfort, où sont peintes les locomotives, que le ratio émissions de COV par unité peinte reste le plus important (349 kg / locomotive) car une locomotive présente une surface à peindre bien plus importante qu'une voiture.

L'intensité COV correspond à la quantité de COV émis rapportée à l'activité peinture d'Alstom (soit 11 sites concernés). L'activité est mesurée en nombre d'unités peintes (une unité pouvant être une locomotive ou une voiture).

En 2018, l'intensité COV est de 71 kg / unité peinte, soit une hausse de 9,6 % par rapport à l'année de référence 2016.

Sensibilisation des collaborateurs et reconnaissance de 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.

Émissions dans l'air de composés organiques volatils non méthaniques (COV)

Les émissions de COV représentent les polluants atmosphériques les plus significatifs rejetés par Alstom. L'activité liée à la peinture est la principale source de COV. À travers ses programmes de substitution des peintures solvantées par des peintures aqueuses, Alstom a réussi à diviser par deux ses émissions de COV entre 2010 et 2016. Le Groupe continue à maintenir une attention particulière sur ces émissions avec l'ambition d'en diminuer l'intensité.

En 2018/19, plusieurs actions de sensibilisation des collaborateurs et de reconnaissance de bonnes pratiques ont eu lieu et méritent d'être soulignées, à savoir :

- début 2019, deux journées de sensibilisation ont été organisées au siège d'Alstom à Saint-Ouen : l'une pour promouvoir le bien-être au travail, et l'autre pour sensibiliser au tri des déchets. Par ailleurs, le site de Villeurbanne a également organisé une journée sur le thème du tri des déchets à l'occasion de la mise en place d'un déshydrateur qui permettra de réduire la part de déchets alimentaires de 80 % ;
- le 7 novembre 2018, le Président de la Communauté d'Agglomération et le Maire de La Rochelle ont attribué le 1^{er} prix du Challenge de la mobilité 2018 à La Rochelle ;
- deux employés de Sorel Tracy au Canada ont été honorés en tant que « Safety Heroes » dans le cadre du programme nord-américain « Safety Heroes ». Ce programme reconnaît des employés (nominés par leurs pairs) pour leur contribution exemplaire à l'amélioration de la santé et de la sécurité au travail, pour leurs collègues ;
- Alstom Qatar (plus particulièrement l'équipe *Supply Chain* basée à Al-Kheesa) a remporté la compétition inter-entreprises organisée par le client du projet de tramway. Le classement a été établi sur la base de critères EHS, tels que la conformité des équipements de protection individuels, du reporting des presque accidents et du nombre d'incidents et d'accidents.

DONNÉES SOCIALES

Effectifs du Groupe

Répartition par Région

	Au 31 mars 2018					Au 31 mars 2019				
	Afrique / Moyen- Orient	Asie / Pacifique	Europe	Amériques	Total	Afrique / Moyen- Orient	Asie / Pacifique	Europe	Amériques	Total
Employés	3 561	4 701	21 071	5 133	34 466	4 450	5 175	21 427	5 218	36 270
% d'employés	10,3 %	13,6 %	61,1 %	14,9 %	100,0 %	12,3 %	14,3 %	59,1 %	14,4 %	100,0 %
Dont absences longues durées	10	6	558	56	630	16	11	475	47	549

Source : Alstom HRIS.

Répartition par type de contrat

Contrats à durée indéterminée	Au 31 mars 2018			Au 31 mars 2019			
	Contrats à durée déterminée	Stagiaires	Total	Contrats à durée indéterminée	Contrats à durée déterminée	Stagiaires	Total
30 972	2 563	931	34 466	32 789	2 768	713	36 270

Source : Alstom HRIS.

Répartition par catégorie

Au 31 mars 2018				Au 31 mars 2019			
Cadres et ingénieurs		Autres employés		Cadres et ingénieurs		Autres employés	
Total	% total employés	Total	% total employés	Total	% total employés	Total	% total employés
17 927	52,0 %	16 539	48,0 %	19 022	52,4 %	17 248	47,6 %

Source : Alstom HRIS.

Évolution des types contrats au cours de l'exercice fiscal

Au 31 mars 2018						Au 31 mars 2019					
Embauches en CDI	Embauches en CDD	Démissions ⁽¹⁾	Licenciements économiques ⁽¹⁾	Licenciements ⁽¹⁾	Autres départs ⁽²⁾	Embauches en CDI	Embauches en CDD	Démissions ⁽¹⁾	Licenciements économiques ⁽¹⁾	Licenciements ⁽¹⁾	Autres départs ⁽²⁾
4 286	2 216	1 583	382	582	2 179	4 814	1 910	1 418	554	350	815

Source : Alstom HRIS.

Hors cessions et acquisitions.

(1) Départs calculés sur effectif permanent uniquement.

(2) Y compris retraites et fins de contrats à durée déterminée.

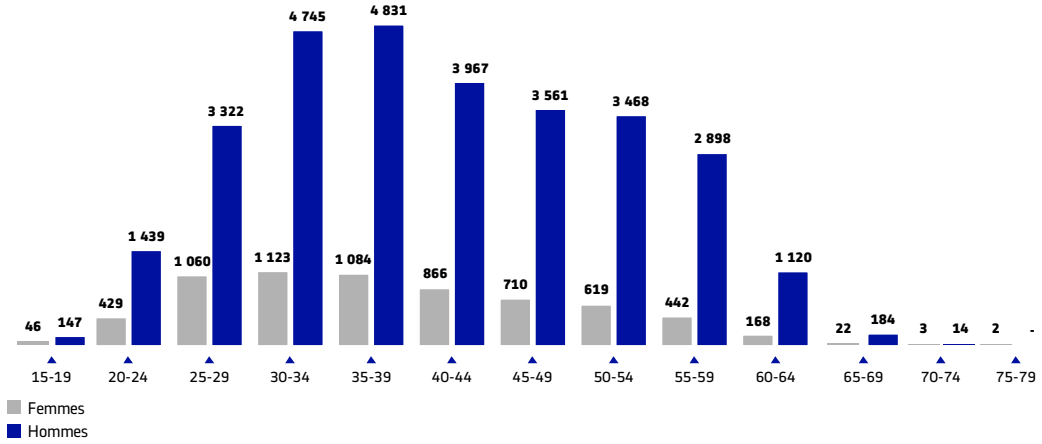
Indicateurs de diversité

Répartition par genre

Au 31 mars 2018				Au 31 mars 2019			
Homme		Femme		Homme		Femme	
Total	% total employés	Total	% total employés	Total	% total employés	Total	% total employés
28 483	82,6 %	5 983	17,4 %	29 696	81,9 %	6 574	18,1 %

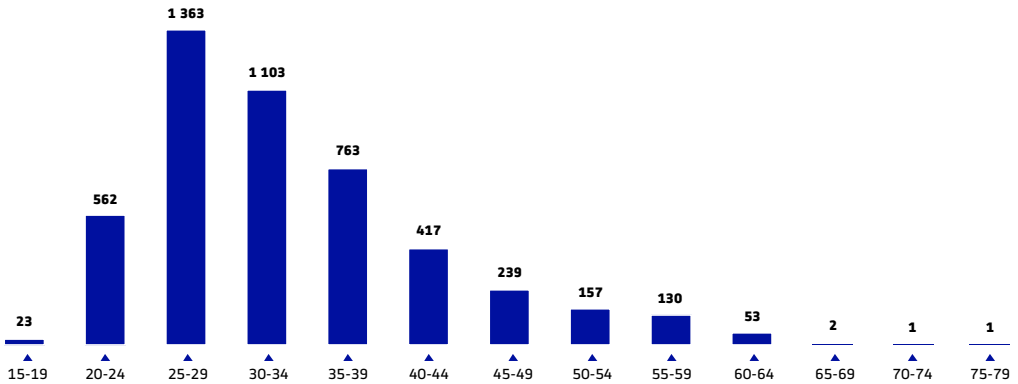
Source : Alstom HRIS.

Pyramide des âges par genre au 31 mars 2019



Source : Alstom HRIS.

Pyramide des âges des nouveaux embauchés en contrat indéterminé 2018/19



Source : Alstom HRIS.

Gérer les carrières seniors

Chez Alstom, les employés âgés de plus de 45 ans représentent environ 36 % des effectifs totaux.

585 personnes âgées de plus de 45 ans ont été embauchées au cours de l'exercice, soit 12 % des nouvelles recrues, un résultat comparable à l'année dernière.

Engagement des collaborateurs & Enquête d'opinion

L'engagement est l'un des piliers de la stratégie des ressources humaines d'Alstom. Afin de favoriser la participation des employés, Alstom organise tous les deux ans des enquêtes visant à mesurer l'opinion des employés et à évaluer leur engagement au regard de la vision, de la feuille de route et de la stratégie de l'entreprise, afin de mettre en œuvre les actions appropriées.

Alstom a mené un sondage d'opinion auprès de tous ses employés en novembre 2016, avec un taux de réponse de 61 %, ce qui représente près de 18 000 réponses. Par rapport aux résultats de l'enquête de 2014, les actions d'amélioration lancées dans différentes régions ont eu un impact positif.

En ce qui concerne plus particulièrement les sujets liés au milieu de travail, les tendances sont positives, notamment en ce qui concerne la fierté de travailler pour la Société et la recommandation d'Alstom comme lieu de travail agréable. Cette évolution compense la baisse de quatre points de la satisfaction de l'équilibre entre vie privée et professionnelle par rapport à la dernière enquête sur l'engagement :

- 88 % sont fiers de travailler pour Alstom (contre 87 % en 2014) ;
- 83 % recommanderaient de travailler pour Alstom (contre 78 %) ;
- 73 % sont satisfaits de l'équilibre travail-vie personnelle (contre 77 %).

En raison du contexte de la fusion possible avec Siemens Mobilité, il n'a pas été possible de réaliser l'enquête d'engagement en 2018. Il est prévu que la prochaine enquête d'engagement sera réalisée en 2020.

Bien-être et image employeur

Alstom s'est engagé pour l'amélioration continue de la santé et du bien-être au travail. Pour cela, un programme d'amélioration, basé sur quatre axes a été défini :

- le management des risques santé au travail avec l'objectif de promouvoir les comportements sains ;
- le soutien à la santé mentale avec l'objectif de créer un environnement apaisé et engageant ;
- le soutien à la santé physique avec l'objectif de fournir les outils de management de la santé et du bien-être au travail ;
- l'amélioration du bien-être social avec l'objectif de promouvoir les communications et les interactions sociales.

Pour la deuxième fois, une journée thématique a été organisée dans tous les principaux sites d'Alstom sur le bien-être au travail, les bienfaits de l'activité physique, la prévention des dépendances comme l'alcool et le tabac, la nutrition et la santé des grands voyageurs. Les activités, ateliers et initiatives ont été nombreux sur les sites d'Alstom.

Parmi les nombreux exemples qui ont pu être cités, il convient de noter qu'en Chine, des employés ont participé à la *Spring Charity* ; à Hanoï et au Canada, des nutritionnistes ont été invités pour sensibiliser les collaborateurs ; au bureau de Singapour, une démonstration d'étirements simples pour réduire la tension artérielle et musculaire a été organisée ; dans la région Amérique du Nord, les actions ont porté sur la santé et le bien-être pendant 100 jours à travers la *Virgin Pulse Global Challenge* ; l'Algérie a organisé un tournoi de football.

Au niveau des sites et des pays, des programmes spécifiques sont en place pour améliorer la santé et le bien-être des employés et l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. À titre d'exemple, Alstom Espagne a reçu pour la quatrième année consécutive la certification « *Top Employers Spain 2019* » témoignant de la qualité des conditions de travail. Cette certification lui a été attribuée suite à l'atteinte des requis demandés et à un sondage de recherche approfondie réalisé par l'institut *Top Employers*.

Par ailleurs, dans plusieurs pays, des mesures ont été prises ou renouvelées pour encourager un bon équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. À titre d'exemple, Alstom encourage le développement de sa politique parentale en aidant les collaborateurs à trouver des solutions de garde d'enfants ou à créer des garderies inter-entreprises (comme en Inde et en France) et à favoriser un système de travail flexible (ex. à travers le déploiement du programme « *Smart Working* » en Italie).

Des possibilités de travail à distance sont offertes aux salariés sur les principaux sites en France et à l'étranger pour limiter les déplacements domicile-travail. Des Chartes d'application sont mises en place pour assurer des conditions qualitatives.

Enfin, la journée mondiale du Cœur a été célébrée le 29 septembre 2018 sur le site de Coimbatore en Inde ayant comme objectif d'informer tous les employés sur les risques d'attaque cardiaque, liés notamment à une mauvaise alimentation, avec la participation d'un cardiologue du centre hospitalier de Kovai Medical.

Dialogue social

Une enquête interne (dénommée *Social Survey*), menée dans 28 pays représentant 96,3 % des effectifs totaux d'Alstom, a montré que 65,1 % des salariés sont couverts par une convention collective nationale ou un accord d'entreprise.

Conventions collectives et accords

La Direction et les représentants des salariés d'Alstom travaillent en étroite collaboration à tous les niveaux au sein d'Alstom (Europe, pays, sites...).

Le Comité d'entreprise européen – *European Works Forum* (EWF) se réunit régulièrement sous différents formats :

- trois réunions du Comité restreint ont eu lieu en 2018 ;
- quatre sessions plénières ont eu lieu en 2018.

Les discussions ont permis d'échanger sur la situation du Groupe et l'impact pour les salariés. La plupart des réunions se sont focalisées sur les résultats de la Société et les impacts sur les plans de charge, les tendances du marché, les stratégies produits et l'innovation.

En plus de ces sessions régulières et plénières, des réunions extraordinaires sont organisées en fonction des besoins.

En 2018, 12 réunions extraordinaires de l'EWF ont eu lieu au sujet du projet Siemens-Alstom (trois en comité restreint et neuf sessions plénières). L'information a ensuite été partagée dans les différents pays.

En 2018, 109 accords ont été signés dans les pays les plus importants d'Alstom. Ces accords sont signés au niveau du pays ou des entités légales. La majorité d'entre eux étaient liés aux sujets suivant :

- la santé, la couverture médicale et la retraite ;
- le temps et l'organisation du travail ;
- l'équilibre vie privée / vie professionnelle ;
- les éléments de rémunérations ;
- les droits syndicaux.

L'un des objectifs des nouveaux accords ou avenants est de poursuivre l'harmonisation des avantages offerts par Alstom au niveau des pays.

Cette année encore, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée / le Bien-être / la Diversité étaient au centre des préoccupations, ainsi que les accords concernant le temps de travail et l'organisation des heures de travail pour gagner en agilité.

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 s'engageant auprès des organisations gouvernementales et internationales actives sur ces sujets.

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 un certain nombre d'initiatives dont il partage la vision.

Alstom contribue au débat public en portant les messages suivants :

- l'importance de l'ouverture des marchés et d'une concurrence équitable pour soutenir une croissance durable, à travers :
 - la concurrence loyale et la réciprocité dans l'accès aux marchés publics,
 - l'application pleine et entière des règles internationales d'éthique et de conformité,
 - la protection de la propriété intellectuelle comme moteur d'innovation et d'investissement dans la Recherche, Développement et Déploiement (R&D),
 - l'évaluation des procédures d'appels d'offres pour les systèmes de transport sur la base du critère de l'offre économique la plus avantageuse, notamment en tenant compte de la durée de vie de ces investissements,
 - la mise en œuvre uniforme et la reconnaissance mutuelle des normes entre différentes juridictions (certification et homologation), afin de faciliter les échanges tout en réduisant les coûts de production ;
- le besoin d'investissement continu dans les secteurs public et privé en matière de technologie durable, notamment par :
 - le soutien et la collaboration des acteurs publics pour accélérer la R&D en cours et faire émerger des technologies et services durables nouveaux,
 - l'investissement public pour aider les projets pilotes et les technologies précommerciales,
 - la mise en place de mécanismes de financement sur le moyen à long terme pour déployer à grande échelle les solutions de mobilité durable,
 - la nécessité du soutien des politiques visant à internaliser les coûts externes, *via* en particulier une tarification cohérente du CO₂,
 - la contribution des institutions financières internationales pour financer les 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 ;
- la nécessité d'une politique stable, transparente et de long terme en matière de développement durable, en particulier :
 - la mise en place d'une réglementation fixant des objectifs en matière de réduction des émissions de CO₂ et d'efficacité énergétique dans les transports,
 - la promotion de stratégies de transport durable et à zéro émission de carbone, basées sur la mobilité partagée, électrique et à hydrogène, plutôt que sur les transports individuels et utilisant des combustibles fossiles,

- la définition d'un réseau d'infrastructures paneuropéennes permettant le déploiement du transport ferroviaire et des solutions de mobilité à zéro émission au service de tous les citoyens et entreprises,
- la définition et l'application effective de réglementations équilibrées pour soutenir un large portefeuille de solutions à faibles émissions de carbone, durables et à haut rendement,
- l'augmentation de la résilience de nos infrastructures de transport, afin de répondre aux impacts du changement climatique.

Participation à des organisations et initiatives de haut niveau

Convaincu que la réalisation de ses objectifs de développement durable requiert une implication forte 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. Le Groupe participe à la vie de ce réseau et défend les dix principes qui résument ses valeurs.
- De plus, Alstom a maintenu une participation active aux forums de la CCNUCC (Convention Cadre des Nations unies sur les Changements Climatiques), en participant à la COP24 qui s'est tenue en Pologne en novembre 2018, afin de démontrer de quelle manière ses technologies soutiennent la transition vers une société à faibles émissions de carbone.
- Alstom participe à l'initiative « Sustainable Low Carbon Transport Partnership » (SLoCaT) regroupant les acteurs internationaux engagés en faveur de la mobilité durable et soutient le « Paris Process on Mobility and Climate » (PPMC), plate-forme ouverte et inclusive créée pour renforcer la position des acteurs en faveur des transports durables.
- Alstom est un membre fondateur de la « Transport Decarbonisation Alliance », qui réunit les États, autorités locales et industriels désireux d'accélérer la transformation du secteur du transport en un secteur aux émissions nettes de CO₂ nulles avant 2050.
- En 2018, Alstom a renouvelé son soutien au défi sur les systèmes de transport à faibles émissions de carbone de l'Union Internationale des Chemins de fer (UIC) ainsi que son engagement à fournir des solutions ferroviaires plus efficaces et attractives en terme de consommation d'énergie, telles que : des trains hybrides, à pile à combustible, diesel et électriques à haute performance, des systèmes ferroviaires intelligents et des services de modernisation.
- En tant que membre de l'Union Internationale des Transports Publics (UITP), Alstom a signé sa Charte du développement durable.
- Alstom est membre fondateur du Conseil de l'Hydrogène qui réunit désormais 33 entreprises unies par la même vision de l'hydrogène comme catalyseur de la transition énergétique.
- Alstom est membre-partenaire de l'International Transport Forum (ITF), organisation intergouvernementale de l'OCDE, constituée des ministres des Transports au niveau global.

Au niveau régional / local

- Alstom est membre de l'Union des Industries Ferroviaires Européennes (UNIFE) qui représente le secteur auprès des institutions européennes. Elle promeut entre autres la mise en place d'un marché européen des équipements ferroviaires, via l'interopérabilité et la mise en œuvre du 4^e paquet ferroviaire, ainsi que le rôle du rail dans l'atteinte par l'Union européenne (UE) de ses objectifs de réduction d'émissions de gaz à effet de serre.
- Alstom contribue à la Plateforme pour l'électromobilité, un regroupement volontaire de 36 sociétés, ONG et associations sectorielles européennes, qui encourage un recours plus large aux véhicules électriques, tous modes confondus, pour réduire les émissions dues au secteur du transport.
- Alstom est également membre fondateur de « Shift2Rail », l'entreprise commune de l'UE pour la recherche dans le domaine ferroviaire. « Shift2Rail » a vocation à répondre aux besoins européens en matière de transport, au travers d'actions de recherche et d'innovation, afin de développer des technologies avancées et innovantes.
- Alstom est membre d'« Hydrogen Europe », l'association industrielle membre de l'entreprise conjointe « Fuel Cell Hydrogen », qui représente plus de 100 entreprises et associations nationales soutenant la

recherche dans le domaine de l'hydrogène et des piles à combustible tout en promouvant ce type d'énergie comme étant une technologie propre et efficace.

- Alstom est membre de plusieurs groupes d'experts de la Commission européenne sur le Transport Durable, la Compétitivité de l'Industrie Ferroviaire Européenne et la mise en place d'une Taxonomie des Investissements Durables. En 2018, Alstom a poursuivi son engagement au sein de diverses instances et a contribué aux réflexions concernant le secteur ferroviaire.
- Alstom contribue également à de nombreuses initiatives locales. Par exemple en France, le Groupe participe aux travaux d'un grand nombre d'associations industrielles, telles que la CS2F (Comité Stratégique de la Filière Ferroviaire, dont Henri Poupart-Lafarge est le Président), le MEDEF (Mouvement des Entreprises de France), France Industrie, l'AFEP (Association Française des Entreprises Privées), Fer de France, la FIF (Fédération des Industries Ferroviaires), etc. Cette participation active lui permet ainsi de mieux comprendre les attentes des pouvoirs publics, d'être force de proposition et d'anticiper l'évolution des réglementations.

ÉVASION FISCALE

Le risque d'évasion fiscale peut se définir à travers trois volets :

- un risque financier : risque de redressement fiscal opéré par l'administration fiscale, sur la base d'un sujet lié à l'évasion fiscale, un schéma fiscal artificiel ou un manque de substance. Ce risque se matérialiserait si, par exemple, Alstom contrevient à une disposition anti-abus ou à une obligation de transparence fiscale ;
- un risque commercial : risque qu'un comportement fiscal agressif ne compromette notre capacité à gagner de nouveaux projets, dans la mesure une part très importante des recettes d'Alstom provient, directement ou indirectement, de gouvernements et organismes du secteur public ;
- un risque de réputation : risque de dégradation de la renommée et de l'image d'Alstom en cas de suspicion d'évasion fiscale.

Sur la base des éléments ci-dessous, il est estimé que le risque d'Alstom concernant l'évasion fiscale est faible.

Alstom est attaché à se conformer aux réglementations fiscales de manière responsable et éthique et à entretenir des relations collaboratives et transparentes avec les autorités fiscales. Ses obligations et contributions fiscales sont donc en cohérence avec son activité commerciale et économique.

Le « Chief Tax Officer » est responsable d'assurer que les instructions et procédures sont en place, maintenues et appliquées de façon cohérente à travers le monde et que l'équipe fiscale, au niveau mondial, dispose des compétences et de l'expérience pour les mettre en œuvre. Par ailleurs, il dirige une équipe de fiscalistes qui fournissent leurs analyses et recommandations le cas échéant. La politique fiscale d'Alstom est supervisée de près afin d'assurer une implémentation cohérente à travers le monde.

Lorsque des ressources ou expertises complémentaires sont nécessaires, Alstom fait appel à des consultants externes de façon sélective.

Le Département d'Audit Interne suit et teste les contrôles financiers clés, y compris fiscaux, et émet un rapport sur leur efficacité à destination du Comité d'audit.

Alstom s'engage à déterminer le traitement fiscal approprié pour l'ensemble de ses transactions commerciales, afin de garantir que le montant exact d'impôt est versé au bon moment, conformément aux réglementations fiscales en vigueur dans les pays où Alstom est implanté. Lorsqu'il existe une incertitude sur l'application d'une mesure fiscale, nous cherchons à échanger avec l'administration fiscale concernée afin d'établir un traitement fiable à la fois pour Alstom et l'Administration fiscale concernée.

Alstom a une approche fiscale prudente et ne participe pas à des arrangements fiscaux artificiels. Nous n'entreprenons pas de transactions dans le seul but de réaliser des économies d'impôt.

Le Groupe aspire à effectuer les transactions entre les sociétés Alstom conformément aux principes de l'OCDE. Depuis deux ans, Alstom dépose auprès de l'administration fiscale française la Déclaration pays par pays (*Country by Country Report*), qui confirme que l'Entreprise n'est pas impliquée dans des schémas fiscaux artificiels. Ce document est communiqué par l'administration fiscale française, sur demande d'une administration fiscale étrangère.

Ces dernières années, dans le cadre des contrôles fiscaux qui ont été menés à travers le monde, les administrations fiscales n'ont pas signalé d'évasion fiscale ou de manque de substance.

Par exemple, Alstom est établi au Panama, pays qui est communément considéré comme un paradis fiscal bien qu'il ait été retiré des listes des pays non coopératifs de l'UE et de l'OCDE. Dans ce pays, Alstom est à la tête du consortium qui s'est vu attribuer le projet clé en main de construction du métro de Panama City. Pour cet important projet, Alstom a constitué une filiale opérationnelle au Panama, qui emploie 225 salariés.

Les Émirats Arabes Unis est un pays à faible fiscalité où Alstom opère. Dans ce pays, Alstom est à la tête du consortium qui s'est vu attribuer le grand projet « Metro Dubai Route 2020 » : il s'agit de l'extension d'une ligne de métro et de la fourniture de matériel roulant pour l'Exposition 2020, un des très grands projets d'Alstom, qui emploie de fortes ressources.

CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES

Alstom respecte la vie privée de tous les individus et parties prenantes avec lesquels il interagit. Le Code d'éthique d'Alstom et la Charte Alstom de protection des données personnelles prévoient les règles fondamentales de l'Entreprise à cet égard et assurent la protection de tous les employés, partenaires commerciaux et autres parties tierces dont les données à caractère personnel sont traitées par Alstom (les « Données Personnelles »). De plus, le Groupe a mis en place un programme de conformité à la protection des Données Personnelles axé autour de trois principes fondamentaux de son approche : Transparence, Proportionnalité et Nécessité. Le site Internet d'Alstom offre un aperçu de son programme de conformité à la protection des Données Personnelles, des copies des politiques d'entreprise, y compris de la Charte Alstom de protection des Données Personnelles et plusieurs Notes d'Information sur la protection des Données Personnelles couvrant les catégories d'individus dont les Données Personnelles sont traitées.

Alstom est totalement transparent sur toutes les catégories de Données Personnelles collectées, les raisons pour lesquelles le Groupe collecte ces données et le type de traitement qu'il met en œuvre sur ces données. Alstom ne collecte que les Données Personnelles dont il a besoin dans le cadre de ses activités, principalement pour le respect d'obligations légales et aux fins des intérêts légitimes. La Société n'autorise pas d'autres traitements ultérieurs sur les données. Alstom dispose d'une adresse électronique spécifique, qui est mise à la disposition de tous ses employés ainsi que de toutes parties tierces qui auraient des requêtes concernant la nature des Données Personnelles qu'Alstom collecte, le type de traitement mis en œuvre et l'exercice de leurs droits conformément au droit applicable. Les employés qui ne respecteraient pas les règles et politiques internes sur la protection des Données Personnelles sont passibles de sanctions disciplinaires dans le cadre des politiques disciplinaires d'Alstom et du Comité disciplinaire d'Alstom.

SYNTHÈSE DES INDICATEURS / CHIFFRES CLÉS 2018/19

Indicateurs	2017/18	2018/19	Référence GRI 2016	Page
INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX				
Énergie				
Consommation d'énergie provenant du gaz naturel ⁽¹⁾ (en GWh)	223	231	302.1	222
Consommation d'énergie provenant de butane / propane et autres gaz ⁽¹⁾ (en GWh)	8	8	302.1	222
Consommation d'énergie provenant de fioul domestique ⁽¹⁾ (en GWh)	5	6	302.1	222
Consommation d'énergie provenant de vapeur / réseau de chaleur ⁽¹⁾ (en GWh)	41	42	302.1	222
Consommation d'énergie provenant d'électricité ⁽¹⁾ (en GWh)	184	187	302.1	222
Consommation d'énergie provenant de charbon, fiouls lourds et autres combustibles ⁽¹⁾ (en GWh)	1	1	302.1	222
Total de la consommation d'énergie ⁽¹⁾ (en GWh)	462	475	302.1	222
Intensité énergétique ⁽¹⁾ (en kWh / heures travaillées)	10,4	9,9	302.3	222
Part d'électricité d'origine renouvelable ⁽¹⁾ (en %)	-	40		222
Émissions de CO ₂ directes liées à la consommation de gaz naturel, butane, propane, charbon et fioul ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂)	48	50	305.1	223
Émissions de CO ₂ indirectes liées à la consommation de vapeur, réseau de chaleur, électricité ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂)	65	65	305.2	223
Total des émissions brutes de CO ₂ liées à la consommation d'énergie ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂)	113	115	305.1/2	223
Émissions évitées grâce à la fourniture d'électricité verte ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂)	-	14		223
Total des émissions nettes de CO ₂ liées à la consommation d'énergie ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂)	113	101		223
Autres émissions de CO ₂ directes, liées aux émissions fugitives de HFC ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂)	1	1	305.3	223
Total des émissions de CO ₂ liées à la consommation d'énergie et autres émissions directes ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂)	114	102	305.1/2/3	223
Intensité des émissions de gaz à effet de serre ⁽¹⁾ (en kg éq. CO ₂ / heures travaillées)	2,5	2,2	305.4	222
Émissions de CO ₂ liées aux déplacements par avion ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂)	29	35	305.3	258
Émissions de CO ₂ liées aux déplacements en train ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂)	1	1	305.3	258
Émissions de CO ₂ liées à l'utilisation de voitures à essence ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂)	1	1	305.1	258
Émissions de CO ₂ liées à l'utilisation de voitures diesel ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂)	3	3	305.1	258
Émissions de CO ₂ liées au transport standard de marchandises ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂)	19	17	305.3	258
Émissions de CO ₂ liées au transport exceptionnel de marchandises ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂)	4 ⁽²⁾	6	305.3	258
Émissions de CO ₂ liées aux trains vendus pour le transport de passagers (moyenne en g éq. CO ₂ par pass*km)	7	6,5	305.3	217
Réduction de la consommation d'énergie des solutions (en %)	14	17		217
Solutions couvertes par un processus d'éco-conception (en nombre)	25	28		219
Catastrophes naturelles générant plus de € 2 millions en dommages produits et pertes d'exploitation (en nombre)	0	1		218

Indicateurs	2017/18	2018/19	Référence GRI 2016	Page
Eau et rejets				
Consommation d'eau du réseau public ⁽¹⁾ (en milliers de m ³)	612	667	303.1	259
Consommation d'eau de nappe phréatique ⁽¹⁾ (en milliers de m ³)	149	116	303.1	259
Consommation d'eau de surface ⁽¹⁾ (en milliers de m ³)	0	0	303.1	259
Total de la consommation d'eau ⁽¹⁾ (en milliers de m ³)	761	783	303.1	259
Intensité eau (en l / heures travaillées)	18,2	17,2		259
Émissions dans l'air				
Composés organiques volatils non méthaniques (COV) ⁽¹⁾ (en tonnes)	163	175	305	260
Gestion des déchets				
Déchets dangereux ⁽¹⁾ (en tonnes)	2 633	2 994	306.2	260
Déchets dangereux valorisés ⁽¹⁾ (en tonnes)	1 600	1 685	306.2	260
Déchets non dangereux ⁽¹⁾ (en tonnes)	27 910	32 756	306.2	260
Déchets non dangereux valorisés ⁽¹⁾ (en tonnes)	25 280	29 465	306.2	260
Production totale de déchets ⁽¹⁾ (en tonnes)	30 543	35 750	306.2	260
Part de déchets valorisés ⁽¹⁾ (en %)	88	90	306.2	260
Système de management				
Part des usines et Centres Régionaux ayant plus de 200 salariés certifiés ISO 14001 (en %)	100	100	103	257
INDICATEURS SOCIAUX				
Santé et sécurité au travail				
Décès accidentels au travail (salariés Alstom et sous-traitants) (en nombre)	1	3	403.2	225
Décès accidentels lors d'un trajet (salariés Alstom) (en nombre)	0	1	403.2	225
Accidents graves de travail (accidents mortels inclus) (en nombre)	8	9	403.2	225
Taux de fréquence d'accidents de travail avec arrêt (employés et sous-traitants) – TF1	1,0	1,1	403.2	225
Audits Alstom Zéro Déviation Plan formels conduits durant l'année fiscale (en nombre)	66	64	Non-GRI	225
Proportion de salariés Alstom formés aux activités à haut risques à l'aide du module de formation en ligne ⁽¹⁾ (en %)	81	77	404.1	225
Nombre de maladies professionnelles sur l'ensemble du périmètre Alstom ⁽¹⁾	39	37	403.2	225
Part de collaborateurs couverts par un dispositif de prévoyance en cas de décès accidentel ⁽¹⁾ (en %)	97,3	96,9	401.2	232
Part de collaborateurs dont le dispositif de prévoyance prévoit une indemnité au moins égale à un an de salaire de base ⁽¹⁾ (en %)	90,0	90,4	401.2	232
Effectif et organisation du travail (en nombre)				
Répartition par type de contrat				
Contrats à durée indéterminée (CDI)	30 972	32 789	102.8	261
Contrats à durée déterminée (CDD)	2 563	2 768		261
Stagiaires	931	713		261
Effectif	34 466	36 270	102.7	261
Répartition de l'effectif par Région (en %)				
Moyen-Orient / Afrique	10,3	12,3		261
Asie / Pacifique	13,6	14,3		261
Europe	61,1	59,1		261
Amériques	14,9	14,4		261

Indicateurs	2017/18	2018/19	Référence GRI 2016	Page
Répartition de l'effectif par catégorie			Non-GRI	261
Cadres et ingénieurs (en %)	52,0	52,4		261
Autres employés (en %)	48,0	47,6		261
Mouvements de l'effectif au cours de l'année fiscale			401.1	261
Embauches en CDI (en nombre)	4 286	4 814		261
Embauches en CDD (en nombre)	2 216	1 910		261
Démissions (en nombre)	1 583	1 418		261
Part des démissions dans l'effectif (en %)	5,2 %	4,5 %		261
Licenciements économiques (en nombre)	382	554		261
Licenciements hors économiques (effectif permanent)	582	350		261
Autres départs (incl. retraites, hors cessions et acquisitions) (en nombre)	2 179	815		261
Recrutements par Région (contrats permanents) (en %)			401.1	231
Afrique / Moyen-Orient	23	25		231
Asie / Pacifique	25	24		231
Europe	29	34		231
Amériques	24	16		231
Taux de démission des effectifs permanents par Région (en %)			401.1	231
Afrique / Moyen-Orient	6,4	5,0		231
Asie / Pacifique	10,5	9,1		231
Europe	4,0	3,2		231
Amériques	5,6	5,6		231
Taux d'absentéisme ⁽¹⁾ (en %)	2,9	2,8	403.2	231
Afrique / Moyen-Orient	2,4 ⁽⁴⁾	1,9 ⁽⁴⁾		231
Asie / Pacifique	2,4	2,3		231
Europe	3,3	3,5		231
Amériques	1,9	1,8		231
Compétences et carrières				
Part d'ingénieurs et cadres ayant bénéficié d'un entretien annuel (en %)	93	94	404.3	233
Part des salariés ayant suivi une formation ⁽¹⁾ (en %)	86,3	87,2	404.2	235
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur ⁽¹⁾ (en heures / employé)	19,6	20,4	404.1	235
Nombre total d'heures de formation ⁽¹⁾ (en heures)	621 042	677 762	404.1	235
Diversité et égalité des chances (en %)				
Part de femmes dans l'effectif	17,4	18,1	405.1	231
Part de femmes cadres et ingénieures	20,1	20,7	405.1	231
Part de femmes chez les cadres dirigeants et hauts responsables	16,3	16,4	405.1	231
Part des femmes ayant suivi des formations ⁽¹⁾	17,3	17,5	405.1	231
Proportion d'emploi de collaborateurs en situation de handicap ⁽¹⁾ – Alstom	2,8	2,7	405.1	232
Proportion d'emploi de collaborateurs en situation de handicap ⁽¹⁾ – Europe	4,2	4,3		
Part des collaborateurs de plus de 45 ans	38	36	405.1	262
Dialogue social				
Part de collaborateurs couverts par une convention collective nationale ou un accord d'entreprise ⁽¹⁾ (en %)	65,4	65,1		263
INDICATEURS LIÉS À L'ÉTHIQUE ET À LA CONFORMITÉ				
Ambassadeurs éthique et conformité (en nombre)	290	330		238
Augmentation du nombre d'alertes reçues (en %)	19	25		238
Certification ISO 37001 (en % de régions concernées)	33	100		238
Employés formés lors des formations présentielle « E&C class » (en %)	77	83		238

Indicateurs	2017/18	2018/19	Référence GRI 2016	Page
INDICATEURS LIÉS AUX DROITS HUMAINS				
Évaluations réalisées sur les conditions de vie chez nos sous-traitants (en nombre)	-	5		244
Évaluations réalisées sur les conditions de travail chez nos sous-traitants (en nombre)	-	4		244
Incidents enregistrés dans les domaines de l'exploitation des enfants, du travail forcé, de la liberté d'association par la procédure d'alerte (en nombre)	0	0		244
INDICATEURS SOCIÉTAUX				
Sécurité produit				
Revue sécurité OK (mesure la capacité à anticiper les problèmes de sécurité dans l'exécution des projets) ⁽¹⁾ (en %)	60,2	66,1		240
Taux de participation à la formation en ligne (en %)	60	71,4		240
Relations avec les clients				
Net Promoter Score (sur 10)	8,0	8,1		246
Commandes portant sur de nouveaux développements produit (en %)	30	50		246
Relations avec les communautés locales				
Plans d'actions pour les communautés locales (en nombre)	24	27		250
Achats responsables				
Part du montant d'achats réalisés avec les fournisseurs référencés ayant signé la Charte de développement durable (en %)	94	98	414	243
Fournisseurs disposant d'une évaluation de moins de trois ans (en nombre)	510	644		243
Part de managers achats ayant suivi une formation aux achats responsables (en %)	87	91		243

(1) Indicateurs reportés sur les années calendaires 2017 et 2018.









(2) Périmètre modifié.

(3) Incluant l'utilisation d'électricité d'origine renouvelable.

(4) Le calcul du taux d'absentéisme en Afrique du Sud ne couvre que le site d'Ubunye. Les données du site de Gibela ne sont pas reportées.

7

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

▶ INFORMATION SUR LE GROUPE ET LA SOCIÉTÉ MÈRE	272
Historique	272
Identité de la Société	272
Dispositions particulières des statuts	273
Documents accessibles au public	274
Activité de la société mère	275
Propriété intellectuelle	275
Propriété immobilière	275
Conventions intervenues entre les dirigeants ou principaux actionnaires de la Société et une filiale de la Société 	276
Contrats importants	276
Information sur les prises de participation au cours de l'exercice 2018/19 	277
Changement significatif de la situation financière ou commerciale	277
Notations financières	277
▶ INFORMATION SUR LE CAPITAL SOCIAL	277
Autorisations financières 	278
Évolution du capital	280
Répartition du capital 	282
Titres et droits émis donnant accès au capital	285
Capital potentiel	285
Rachat d'actions 	285
Titres non représentatifs du capital	287
Dividendes versés au cours des trois exercices précédents 	287
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 	287
Relations avec les actionnaires	288
Cotation des actions	289
▶ ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE AU 31 MARS 2019	290
▶ INFORMATION SUR LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL	292
▶ INFORMATION SUR LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	293
Informations incluses par référence	293
Responsable du Document de Référence	293
Attestation du responsable du Document de Référence 	293
▶ TABLE DE CONCORDANCE	294



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 2019 »).

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 est accompagnée du réinvestissement par Alstom d'une partie du produit de cette cession dans trois co-entreprises avec General Electric dans le domaine du nucléaire, la société GEAST (20 % moins une action), des réseaux, la société GE Grid Alliance BV (50 % moins une action) et de l'énergie renouvelable, la société GE Renewable Holdings BV (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 bénéficiait, pour chacune de ces co-entreprises, d'une option de vente (exerçable notamment en septembre 2018 ou en septembre 2019 pour ce qui concernait 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 concernait la co-entreprise nucléaire) à un prix calculé selon une formule liée aux résultats, étant précisé que ce prix ne pouvait 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.

Le 10 mai 2018, Alstom a annoncé la signature d'un accord avec General Electric relatif à la sortie prévue par Alstom du capital des alliances Renewable, Grid et Nucléaire. Le 2 octobre 2018, Alstom a réalisé la cession à General Electric de toutes ses participations dans les trois co-entreprises Énergie (Renewable, Grid et Nucléaire) pour un montant total de € 2,594 milliards.

IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Dénomination, siège social

Alstom
48, rue Albert-Dhalenue, 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

6619A.

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 trois 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 1367 du Code civil, ou (ii) par tout autre procédé répondant aux conditions définies à la première phrase du second alinéa de l'article 1367 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.

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.

(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.

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.

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 I 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 bénéfices

(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, en particulier les statuts, sur le site Internet du

Groupe (<http://www.alstom.com/fr/>), notamment dans les rubriques « Investisseurs » en application de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier. Les rapports annuels du Groupe relatifs aux dix derniers exercices sont ainsi disponibles sur le site Internet.

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 2019 s'élève à € 1 042 millions. L'amortissement comptabilisé y afférent s'élève à € 503 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 (LISTE NON EXHAUSTIVE)

Pays	Site
Afrique du Sud	Johannesburg (Gibela)
	Johannesburg (Ubunye)
Allemagne	Braunschweig (Bail)
	Salzgitter
	Stendal
Algérie	Alger (Bail)
Australie	Ballarat
	Sydney (Bail)
Belgique	Charleroi
Brésil	Taubate
Canada	Sorel-Tracy (Bail)
	Toronto (Bail)
Égypte	Le Caire (Bail)
Espagne	Barcelone
	Madrid (Bail)
États-Unis	Hornell (NY) (Bail)
	Rochester (NY) (Bail)
	Grain Valley (MI)
	Warrensburg (MI)
	Melbourne (FL) (Bail)

Pays	Site
France	Aix-en-Provence Aytré – La Rochelle Belfort Le Creusot Ornans Petit-Quevilly (<i>Bail</i>) Reichshoffen Saint-Ouen (<i>Bail</i>) Tarbes Valenciennes Villeurbanne (<i>Bail</i>) Vitrolles
Kazakhstan	Astana
Inde	Bangalore (<i>Bail</i>) Madhepura Chennai – SriCity Coimbatore (<i>Bail</i>)
Italie	Bologne (<i>Bail</i>) Florence (<i>Bail</i>) Lecco (<i>Bail</i>) Nola Savigliano Sesto (<i>Bail</i>)
Maroc	Fès (<i>Bail</i>)
Mexique	Mexico (<i>Bail</i>)
Pays-Bas	Ridderkerk (<i>Bail</i>) Utrecht (<i>Bail</i>)
Pologne	Katowice
Royaume-Uni	Manchester (<i>Bail</i>) Radlett (<i>Bail</i>) Widnes
Suède	Motala (<i>Bail</i>)
Turquie	Istanbul (<i>Bail</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. 225-37-4 du Code de commerce)

Néant.

CONTRATS IMPORTANTS

Les principales acquisitions, cessions, partenariats, co-entreprises, et variations du périmètre de consolidation sont identifiés dans le présent Document de Référence, au chapitre 2 « Événements significatifs de l'exercice fiscal clos le 31 mars 2019 ».

INFORMATION SUR LES PRISES DE PARTICIPATION AU COURS DE L'EXERCICE 2018/19

(Section incluant l'information en application de l'article L. 233-6 Code de commerce)

Les prises de participation décrites ci-dessous reflètent celles qui sont dans le périmètre d'Alstom au 31 mars 2019 :

- Le 4 avril 2018, Alstom Transport UK (Holdings) Ltd a acquis 100 % des titres de 21net Ltd auprès du fonds Innovacom et d'autres investisseurs. La société, dont le siège est au Royaume-Uni, fournit de l'Internet embarqué et de l'info-divertissement pour l'industrie ferroviaire et vient renforcer l'offre et le savoir-faire numérique d'Alstom, un an après l'acquisition de Nomad Digital.
- Alstom, qui détenait précédemment 33 % du capital de JSC Transmashholding (TMH), a renforcé son investissement en Russie avec une participation de 20 % dans Transmashholding Ltd, la nouvelle holding détenant TMH et une autre entreprise russe opérant dans

l'activité de services, Locotech-Service LLC. Cette transaction a été conclue le 29 juin 2018.

- 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 kazakhe 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 détenait donc 50 % de la société Electrovoz Kurastyru Zauyty LLP. En 2018/19, Alstom Transport Holdings BV a acquis une participation supplémentaire de 25 % et détient à présent 75 % de EKZ LLP.

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 6 mai 2019, date d'arrêt des derniers comptes sociaux et consolidés publiés.

NOTATIONS FINANCIÈRES

Alstom est noté par l'agence de notation Moody's Investors Services depuis mai 2008. Le 23 septembre 2016, Alstom a demandé à Standard & Pours de retirer l'ensemble des notations du Groupe et de cesser de le noter.

Agence	Mai 2019	Mai 2018	Mai 2017
Moody's Investors Services (*)			
Notation court terme	P-2	P-2	P-2
Notation long terme	Baa2 (perspective stable)	Baa2 (perspective stable)	Baa2 (perspective stable)

(*) Moody's Investors services a révisé la note de crédit à long terme de Baa 3 à Baa 2 (perspective stable) le 10 juin 2016.

INFORMATION SUR LE CAPITAL SOCIAL

Au 31 mars 2019, le capital social d'Alstom s'élevait à € 1 565 006 191 divisé en 223 572 313 actions de € 7 de nominal chacune, toutes de même catégorie et entièrement libérées, suite aux opérations réalisées au cours de l'exercice 2018/19, qui sont détaillées dans le tableau figurant en page 280, section « Évolution du capital » ci-dessous.

Au 30 avril 2019, le capital social s'élevait à € 1 565 042 227 divisé en 223 577 461 actions de € 7 de nominal chacune, provenant de la création de 5 148 actions nouvelles depuis le 31 mars 2019.

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 nantisements inscrits sur ses titres ou sur les titres de ses filiales significatives autres que le nantissement de 45 980 de ses titres par M. Henri Poupart-Lafarge.

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. 225-37-4 du Code de commerce)

Le tableau ci-dessous résume les autorisations financières en cours de validité à la date du 6 mai 2019 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 (utilisable uniquement en dehors des périodes d'offre publique) (AGM du 17 juillet 2018, résolution n° 20)	Capital : € 510 millions soit environ 33 % du capital ⁽¹⁾⁽⁵⁾ Titres de créance : € 1,5 milliard ⁽²⁾	Néant	Montant maximum autorisé	17 septembre 2020 (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 (utilisable uniquement en dehors des périodes d'offre publique) (AGM du 17 juillet 2018, résolution n° 21)	Capital : € 155 millions, soit environ 10 % du capital ⁽⁵⁾ , diminué de toute augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des résolutions n° 22 à 27 ⁽¹⁾⁽³⁾ Titres de créance : € 750 millions ⁽²⁾	Néant	Montant maximum autorisé	17 septembre 2020 (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 (utilisable uniquement en dehors des périodes d'offre publique) (AGM du 17 juillet 2018, résolution n° 22)	Capital : € 155 millions, soit environ 10 % du capital ⁽⁵⁾ , diminué de toute augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des résolutions n° 21 et 23 à 27 ⁽¹⁾⁽³⁾ Titres de créance : € 750 millions ⁽²⁾	Néant	Montant maximum autorisé	17 septembre 2020 (durée : 26 mois)
Possibilité d'émettre des actions et/ou toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital en rémunération d'apports en nature sous forme d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société (utilisable uniquement en dehors des périodes d'offre publique) (AGM du 17 juillet 2018, résolution n° 23)	Capital : € 155 millions, soit environ 10 % du capital ⁽⁵⁾ , diminué de toute augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des résolutions n° 21, 22 et 24 à 27 ⁽¹⁾⁽³⁾	Néant	Montant maximum autorisé	17 septembre 2020 (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 (utilisable uniquement en dehors des périodes d'offre publique) (AGM du 17 juillet 2018, résolution n° 24)	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° 21, 22 et 25 à 27) ⁽¹⁾⁽³⁾ Titres de créance : € 750 millions ⁽²⁾	Néant	Montant maximum autorisé	17 septembre 2020 (durée : 26 mois)
Délégation de compétence à l'effet de fixer le prix d'émission sans droit préférentiel de souscription, par offre au public ou par placement privé (utilisable uniquement en dehors des périodes d'offre publique) (AGM du 17 juillet 2018, résolution n° 25)	Prix d'émission : le Conseil peut choisir une des deux options suivantes : (i) un prix d'émission égal à la moyenne des cours constatés sur une période maximale de six mois précédant l'émission ou (ii) un prix d'émission égal au cours moyen pondéré du jour précédant l'émission (VWAP 1 jour) avec une décote maximale de 5 %. Dans la limite de 10 % 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° 21 et 22) ⁽¹⁾⁽³⁾ Titres de créance : € 750 millions ⁽²⁾	Néant	Montant maximum autorisé	17 septembre 2020 (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
Délégation de compétence à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des actions de la Société et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société (utilisable uniquement en dehors des périodes d'offre publique) (AGM du 17 juillet 2018, résolution n° 26)	Capital : € 155 millions, soit environ 10 % du capital ⁽⁵⁾ , diminué de toute augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des résolutions n° 21 à 25 et 27 ⁽¹⁾⁽⁹⁾	Néant	Montant maximum autorisé	17 septembre 2020 (durée : 26 mois)
Délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions de la Société, sans droit préférentiel de souscription, en conséquence de l'émission par les filiales de la Société de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société (utilisable uniquement en dehors des périodes d'offre publique) (AGM du 17 juillet 2018, résolution n° 27)	Capital : € 155 millions, soit environ 10 % du capital ⁽⁵⁾ diminué de toute augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des résolutions n° 21 à 26 ⁽¹⁾⁽⁹⁾	Néant	Montant maximum autorisé	17 septembre 2020 (durée : 26 mois)

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 du 17 juillet 2018, résolution n° 29)	2 % capital social à la date de l'assemblée générale, diminué de tout montant émis en vertu de la résolution n° 30 ⁽¹⁾⁽⁴⁾	Néant	Montant maximum autorisé	17 septembre 2020 (durée : 26 mois)
Délégation de compétence en vue d'émettre des actions réservées à une catégorie de bénéficiaires avec suppression du droit préférentiel de souscription (AGM du 17 juillet 2018, résolution n° 30)	0,5 % capital social à la date de l'assemblée générale, diminué de tout montant émis en vertu de la résolution n° 29 ⁽¹⁾⁽⁴⁾			17 janvier 2020 (durée : 18 mois)
Autorisation à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription (AGM du 17 juillet 2018, résolution n° 31)	5 millions d'actions soit environ 2,3 % du capital ⁽³⁾ , incluant jusqu'à 150 000 actions pour les mandataires sociaux et jusqu'à 2 millions d'actions en vertu des plans de participation (sans conditions de performance).	€ 7 561 050	€ 27 438 950 (correspondant à 3 919 850 actions)	17 janvier 2020 (durée : 18 mois)

RACHAT D'ACTIONNAIRES ET RÉDUCTION DE CAPITAL

Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société (utilisable uniquement en dehors des périodes d'offre publique) (AGM du 17 juillet 2018, résolution n° 32)	10 % du capital Prix maximum de € 55 Montant maximum global du programme de € 1,2 milliard	Néant	Montant maximum autorisé	17 janvier 2020 (durée : 18 mois)
Autorisation de réduire le capital par annulation d'actions (AGM du 17 juillet 2018, résolution n° 28)	10 % des actions comprenant le capital social de la Société à chaque date d'annulation, le nombre maximum d'actions annulées pendant la période de 24 mois précédant ladite annulation, incluant les actions sujettes à la dite annulation	Néant	Montant maximum autorisé	17 septembre 2020 (durée : 26 mois)

- (1) Plafonnement global des augmentations de capital qui pourraient résulter de ces autorisations à € 510 millions, soit environ 33 % du capital au 31 mars 2019 et au 31 mars 2018 (avant ajustements éventuels).
- (2) Plafonnement global des émissions de titres de créances au titre de ces autorisations à € 1,5 milliard.
- (3) Plafonnement global des augmentations de capital qui pourraient résulter de ces autorisations sans droit préférentiel de souscription (résolutions n° 21 à 27) à € 155 millions, soit environ 10 % du capital au 31 mars 2019 et au 31 mars 2018 (avant 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 générale annuelle 2018 (avant ajustements éventuels).
- (5) Sur la base du capital au 31 mars 2019 qui s'élevait à € 1 565 006 191 divisé en 223 572 313 actions de € 7 de valeur nominale chacune et du capital au 31 mars 2018 qui s'élevait à € 1 555 473 297 divisé en 222 210 471 actions de € 7 de valeur nominale chacune.

Il sera proposé lors de l'assemblée générale annuelle 2019 de renouveler l'autorisation de rachat d'actions consentie par l'assemblée générale du 17 juillet 2018 qui vient à échéance au cours de l'exercice 2019/20.

Il sera également proposé de renouveler les délégations de compétence données au Conseil d'administration à l'effet de décider des augmentations de capital relatives aux opérations d'actionariat salarié qui ont vocation à développer l'actionariat salarié, qui s'établit

à 1,22 % du capital de la Société au 31 mars 2019 (directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement Alstom), et dont l'une vient à échéance au cours de l'exercice 2019/20.

Il sera enfin proposé de renouveler l'autorisation relative aux attributions gratuites d'actions (existantes ou à émettre) qui vient à échéance au cours de l'exercice 2019/20.

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 2016				219 127 044	1 533 889 308
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et d'ORA ⁽¹⁾ (30 avril 2016)	31	217	488	219 127 075	1 533 889 525
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (30 septembre 2016)	4 900	34 300	78 204	219 131 975	1 533 923 825
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (30 novembre 2016)	182 564	1 277 948	2 998 026	219 314 539	1 535 201 773
Augmentation de capital du fait de l'attribution d'actions de performance au titre des plans LTI n° 15 et LTI n° 16 (12 décembre 2016)	212 821	1 489 747	-	219 527 360	1 536 691 520
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 décembre 2016)	51 644	361 508	858 208	219 579 004	1 537 053 028
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et de l'attribution d'actions de performance au titre du plan LTI n° 16 (31 janvier 2017)	45 669	319 683	738 417	219 624 673	1 537 372 711
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (28 février 2017)	52 309	366 163	858 388	219 676 982	1 537 738 874
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options, de l'attribution d'actions de performance au titre des plans LTI n° 16 et PSP 2016 et de l'attribution gratuite d'actions au titre du plan <i>We are Alstom 2016</i> (31 mars 2017)	34 848	243 936	542 965	219 711 830	1 537 982 810
31 MARS 2017				219 711 830	1 537 982 810
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et d'ORA ⁽¹⁾ (30 avril 2017)	36 852	257 964	593 126	219 748 682	1 538 240 774
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (26 mai 2017)	169 295	1 185 065	-	219 917 977	1 539 425 839
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 mai 2017)	58 629	410 403	3 941 952	219 976 606	1 539 836 242
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (30 juin 2017)	191 443	1 340 101	3 379 306	220 168 049	1 541 176 343
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et d'ORA ⁽¹⁾ (31 juillet 2017)	94 778	663 446	1 693 405	220 262 827	1 541 839 789
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 août 2017)	18 565	129 955	327 952	220 281 392	1 541 969 744
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et de l'attribution d'actions de performance au titre du plan LTI n° 16 (2 octobre 2017)	1 261 047	8 827 329	4 596 544	221 542 439	1 550 797 073

	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 (31 octobre 2017)	281 790	1 972 530	5 246 061	221 824 229	1 552 769 603
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et d'ORA (*) (30 novembre 2017)	51 028	357 196	916 809	221 875 257	1 553 126 799
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 décembre 2017)	57 659	403 613	1 039 320	221 932 916	1 553 530 412
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 janvier 2018)	212 558	1 487 906	3 758 902	222 145 474	1 555 018 318
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (28 février 2018)	14 281	99 967	242 648	222 159 755	1 555 118 285
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 mars 2018)	50 716	355 012	952 813	222 210 471	1 555 473 297
31 MARS 2018				222 210 471	1 555 473 297
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et d'ORA (*) (30 avril 2018)	8 782	61 474	144 027	222 219 253	1 555 534 771
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 mai 2018)	54 137	378 959	1 045 490	222 273 390	1 555 913 730
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (6 juin 2018)	23 350	163 450	-	222 296 740	1 556 077 180
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et d'ORA (*) (30 juin 2018)	7 441	52 087	538 919	222 304 181	1 556 129 267
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et d'ORA (*) (13 juillet 2018)	6	42	-	222 304 187	1 556 129 309
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 juillet 2018)	12 150	85 050	245 546	222 316 337	1 556 214 359
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 août 2018)	42 364	296 548	823 780	222 358 701	1 556 510 907
Augmentation de capital du fait de l'attribution gratuite d'actions sans condition de performance au titre du plan « We are Alstom 2016 » (25 septembre 2018)	638 610	4 470 270	-	222 997 311	1 560 981 177
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (30 septembre 2018)	61 057	427 399	1 085 775	223 058 368	1 561 408 576
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 octobre 2018)	93 764	656 348	1 991 595	223 152 132	1 562 064 924
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (30 novembre 2018)	103 888	727 216	2 129 657	223 256 020	1 562 792 140
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 décembre 2018)	169 579	1 187 053	3 627 210	223 425 599	1 563 979 193
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 janvier 2019)	26 781	187 467	451 906	223 452 380	1 564 166 660
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (28 février 2019)	105 263	736 841	1 702 745	223 557 643	1 564 903 501
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 mars 2019)	14 670	102 690	244 353	223 572 313	1 565 006 191
31 MARS 2019				223 572 313	1 565 006 191

(*) 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 0,50 % du capital et des droits de vote au 31 mars 2019 :

	Capital au 31 mars 2019			
	Nombre d'actions	% du capital ⁽¹⁾	Nombre de droits de vote	% des droits de vote ⁽¹⁾
Public	90 023 441	40,27 %	90 798 023	39,23 %
Bouygues SA	62 086 226	27,77 %	68 186 092	29,46 %
State Street Corporation	6 295 305	2,82 %	6 295 305	2,72 %
Wellington Management	5 443 454	2,43 %	5 443 454	2,35 %
Amundi	5 351 970	2,39 %	5 351 970	2,31 %
Aviva plc	5 113 366	2,29 %	5 113 366	2,21 %
BNP Paribas Asset Management	4 328 175	1,94 %	4 389 481	1,90 %
Norges Bank	3 289 789	1,47 %	3 289 789	1,42 %
Employés ⁽²⁾	2 721 522	1,22 %	3 931 195	1,70 %
Susquehanna International Holdings LCC	2 494 900	1,12 %	2 494 900	1,08 %
Prudential plc	2 332 099	1,04 %	2 332 099	1,01 %
DNCA Investments	2 284 041	1,02 %	2 284 041	0,99 %
Citadel Advisors LLC	2 210 742	0,99 %	2 210 742	0,96 %
Covea Finance	1 996 760	0,89 %	1 996 760	0,86 %
Oppenheimer Funds	1 514 586	0,68 %	1 514 586	0,65 %
Eton Park	1 502 300	0,67 %	1 502 300	0,65 %
Standard Life Aberdeen PLC	1 459 674	0,65 %	1 459 674	0,63 %
Franklin Resources Inc.	1 425 626	0,64 %	1 425 626	0,62 %
Legal & General Group plc	1 405 078	0,63 %	1 112 008	0,48 %
Groupama Asset Management	1 403 076	0,63 %	1 403 076	0,61 %
Lloyds Banking Group	1 400 970	0,63 %	1 400 970	0,61 %
Artisan Partners	1 393 382	0,62 %	1 393 382	0,60 %
York Capital Management	1 350 000	0,60 %	1 350 000	0,58 %
Crédit Suisse Group AG	1 329 352	0,59 %	1 329 352	0,57 %
HSBC Holdings plc	1 319 326	0,59 %	1 319 326	0,57 %
Richelieu Finance	1 312 000	0,59 %	1 312 000	0,57 %
Groupe Fradim	1 300 000	0,58 %	1 300 000	0,56 %
Lansdowne Partners LLP	1 293 719	0,58 %	1 293 719	0,56 %
Marsico Capital Management	1 245 255	0,56 %	1 245 255	0,54 %
La Banque Postale AM	1 225 938	0,55 %	1 225 938	0,53 %
FIL Limited	1 207 278	0,54 %	1 207 278	0,52 %
Moneta AM	1 150 000	0,51 %	1 150 000	0,50 %
Marshall Wace	1 145 234	0,51 %	1 145 234	0,49 %
HSBC Global Asset Management	1 110 748	0,50 %	1 110 748	0,48 %
FMR LLC	1 106 981	0,50 %	1 106 981	0,48 %
UBS Asset Management	(5)	(5)	(5)	(5)
Schroders plc	(5)	(5)	(5)	(5)
Caisse des Dépôts et Consignations	(5)	(5)	(5)	(5)
AFFM SA	(5)	(5)	(5)	(5)
Fonds de Réserve pour les Retraites (FRR)	(5)	(5)	(5)	(5)
Edmond de Rothschild Asset Management	(5)	(5)	(5)	(5)
Financière de l'Échiquier	(5)	(5)	(5)	(5)
Crédit Agricole SA	(5)	(5)	(5)	(5)
APE	-	-	-	-
Alken Luxembourg S.A.	-	-	-	-
TOTAL	223 572 313	100,00 %	231 424 670	100,00 %

(1) % calculés sur la base du capital et des droits de vote au 31 mars de chaque année et non pas sur la base du capital et des droits de vote à la date de la déclaration.

(2) Actions détenues par les salariés et anciens salariés du Groupe au 31 mars 2019, dont environ 0,42 % du capital et 0,40 % des droits de vote détenus au travers d'un fonds commun de placement d'entreprise.

(3) Actionnaire détenant moins de 0,5 % du capital au 31 mars 2017.

(4) Actionnaire détenant moins de 0,5 % du capital au 31 mars 2018.

(5) Actionnaire détenant moins de 0,5 % du capital au 31 mars 2019.

Capital au 31 mars 2018				Capital au 31 mars 2017			
Nombre d'actions	% du capital ⁽¹⁾	Nombre de droits de vote	% des droits de vote ⁽¹⁾	Nombre d'actions	% du capital ⁽¹⁾	Nombre de droits de vote	% des droits de vote ⁽¹⁾
82 854 841	37,29 %	83 568 157	36,76 %	96 353 193	43,85 %	96 883 135	43,06 %
62 086 226	27,94 %	65 347 092	28,75 %	18 260 866	8,31 %	21 521 732	9,57 %
6 295 305	2,83 %	6 295 305	2,77 %	6 295 305	2,87 %	6 295 305	2,80 %
6 574 392	2,96 %	6 574 392	2,89 %	-	-	-	-
2 328 094	1,05 %	2 328 094	1,02 %	(3)	(3)	(3)	(3)
5 113 366	2,30 %	5 113 366	2,25 %	5 113 366	2,33 %	5 113 366	2,27 %
4 452 283	2,00 %	4 541 817	2,00 %	2 320 362	1,06 %	2 320 362	1,03 %
2 139 879	0,96 %	2 139 879	0,94 %	2 139 879	0,97 %	2 139 879	0,95 %
2 569 390	1,16 %	3 882 733	1,71 %	2 667 642	1,21 %	4 164 574	1,85 %
-	-	-	-	-	-	-	-
4 336 879	1,95 %	4 336 879	1,91 %	-	-	-	-
3 187 957	1,43 %	3 187 957	1,40 %	4 171 960	1,90 %	4 171 960	1,85 %
-	-	-	-	-	-	-	-
1 996 760	0,90 %	1 996 760	0,88 %	1 996 760	0,91 %	1 996 760	0,89 %
1 514 586	0,68 %	1 514 586	0,67 %	1 514 586	0,69 %	1 514 586	0,67 %
1 502 300	0,68 %	1 502 300	0,66 %	1 502 300	0,68 %	1 502 300	0,67 %
-	-	-	-	-	-	-	-
1 425 626	0,64 %	1 425 626	0,63 %	1 425 626	0,65 %	1 425 626	0,63 %
1 378 282	0,62 %	1 107 354	0,49 %	1 330 144	0,61 %	1 330 144	0,59 %
1 403 076	0,63 %	1 403 076	0,62 %	1 403 076	0,64 %	1 403 076	0,62 %
1 400 970	0,63 %	1 400 970	0,62 %	1 400 970	0,64 %	1 400 970	0,62 %
1 393 382	0,63 %	1 393 382	0,61 %	1 393 382	0,63 %	1 393 382	0,62 %
1 350 000	0,61 %	1 350 000	0,59 %	1 350 000	0,62 %	1 350 000	0,60 %
2 206 894	0,99 %	2 206 894	0,97 %	(3)	(3)	(3)	(3)
1 319 326	0,59 %	1 319 326	0,58 %	1 319 326	0,60 %	1 319 326	0,59 %
1 312 000	0,59 %	1 312 000	0,58 %	1 312 000	0,60 %	1 312 000	0,58 %
1 300 000	0,59 %	1 300 000	0,57 %	1 300 000	0,59 %	1 300 000	0,58 %
-	-	-	-	-	-	-	-
1 245 255	0,56 %	1 245 255	0,55 %	1 245 255	0,57 %	1 245 255	0,55 %
1 225 938	0,55 %	1 225 938	0,54 %	-	-	-	-
1 387 923	0,62 %	1 387 923	0,61 %	1 387 923	0,63 %	1 387 923	0,62 %
1 150 000	0,52 %	1 150 000	0,51 %	-	-	-	-
1 100 522	0,50 %	1 100 522	0,48 %	-	-	-	-
1 110 748	0,50 %	1 110 748	0,49 %	1 110 748	0,51 %	1 110 748	0,49 %
1 106 981	0,50 %	1 106 981	0,49 %	1 153 867	0,53 %	1 153 867	0,51 %
1 110 753	0,50 %	1 110 753	0,49 %	(3)	(3)	(3)	(3)
4 585 056	2,06 %	4 585 056	2,02 %	4 429 438	2,02 %	4 429 438	1,97 %
(4)	(4)	(4)	(4)	1 092 807	0,50 %	1 092 807	0,49 %
2 809 715	1,26 %	2 809 715	1,24 %	-	-	-	-
(4)	(4)	(4)	(4)	1 181 722	0,54 %	1 181 722	0,53 %
1 872 016	0,84 %	1 872 016	0,82 %	1 872 016	0,85 %	1 872 016	0,83 %
2 063 750	0,93 %	2 063 750	0,91 %	3 374 020	1,54 %	3 374 020	1,50 %
(4)	(4)	(4)	(4)	1 104 501	0,50 %	1 104 501	0,49 %
-	-	-	-	43 825 361	19,95 %	43 825 361	19,48 %
-	-	-	-	3 363 429	1,53 %	3 363 429	1,49 %
222 210 471	100,00 %	227 316 602	100,00 %	219 711 830	100,00 %	224 999 570	100,00 %

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 0,50 % du capital ou des droits de vote de la Société au 31 mars 2019.

Suite aux déclarations de franchissement de seuils reçues depuis le 31 mars 2019, les actionnaires suivants détiennent :

- Standard Life Aberdeen plc a notifié qu'il détenait, au 1^{er} avril 2019, 1 685 642 actions (soit 0,75 % du capital d'Alstom) ;
- DNCA Investments a notifié qu'il détenait, au 4 avril 2019, 2 009 041 actions (soit moins de 1 % du capital d'Alstom) ;
- Crédit Agricole S.A. a notifié qu'il détenait, au 16 avril 2019, 2 806 599 actions et droits de vote (soit 1,25 % du capital d'Alstom et 1,21 % des droits de vote d'Alstom) ;
- Crédit Suisse Group a notifié qu'il détenait, au 18 avril 2019, 854 052 actions (soit 0,37 % du capital d'Alstom) ;
- Aviva plc a notifié qu'il détenait, au 3 mai 2019, 4 586 287 actions (soit 2,05 % du capital d'Alstom) ;
- Standard Life Aberdeen plc a notifié qu'il détenait, au 10 mai 2019, 2 764 243 actions et droits de vote (soit 1,24 % du capital d'Alstom et 1,19 % des droits de vote d'Alstom) ;
- Wellington Management Group LLP a notifié qu'il détenait, au 20 mai 2019, 5 621 917 actions et droits de vote (soit 2,51 % 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.

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. 233-10 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 détenait, seul ou de concert, d'actions ou de titres donnant accès au capital d'Alstom et que seul Bouygues SA détenait 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. 233-9-1-3° du Code de commerce et de l'article 223-17-I du Règlement général de l'AMF, l'APE avait 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 prêterait 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 modification 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 avait 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 avait 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 Bouygues, 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. Par arrêté ministériel en date du 25 juillet 2016, M. Pascal Faure a été nommé représentant de l'État au sein du Conseil d'administration d'Alstom.

Le 17 octobre 2017, la restitution à Bouygues SA des actions de la Société détenues par l'État français est intervenue en vertu des décisions de celui-ci de (i) de ne pas exercer les options d'achat portant sur les titres de la Société dont il bénéficiait conformément au protocole d'accord conclu le 22 juin 2014 avec Bouygues SA et (ii) mettre fin au prêt de consommation, portant sur 43 825 360 actions de la Société, qu'il avait conclu le 4 février 2016 avec Bouygues SA. Le Conseil d'administration a, par ailleurs, pris acte des démissions de Pascal Faure et d'Olivier Bourges, qui ont suivi la restitution à Bouygues SA.

L'action qui était alors encore détenue par l'État a été cédée le 15 décembre 2017.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de pacte d'actionnaires portant sur le capital de la Société.

Au 6 mai 2019, à la connaissance de la Société, 104 312 actions Alstom sont détenues par les administrateurs personnes physiques, ce qui représente moins de 0,1 % du capital et des droits de vote.

Bouygues SA, administrateur personne morale depuis le 18 mars 2008, détient 62 086 226 actions soit 27,77 % du capital et 29,46 % des droits de vote au 6 mai 2019. L'engagement pris par Bouygues SA en date du 26 septembre 2017 de garder sa participation dans la Société jusqu'au 31 juillet 2018 et de ne pas dépasser une détention de 29,99 % des droits de vote a pris fin.

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. 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 2019, 73 338 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 – Attribution gratuite d'actions ».

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 2019
Actions à provenir de l'exercice d'options de souscription en cours de validité (*)	504 201	3 529 407	0,23 %
Actions à provenir des plans d'attribution d'actions de performance (*)	3 732 688	26 128 616	1,67 %
TOTAL (*)	4 236 889	29 658 223	1,90 %

(*) Sous réserve de la satisfaction de l'ensemble des conditions de performance. 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 30 aux comptes consolidés au 31 mars 2019.

RACHAT D' ACTIONS

(Information en application des articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF))

Utilisation par le Conseil d'administration de l'autorisation conférée par l'assemblée générale

L'assemblée générale mixte du 17 juillet 2018 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 2018, soit un nombre théorique de 22 221 047 actions, pour un prix maximum d'achat de € 55, 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 jusqu'au 17 janvier 2020. La Société n'a pas fait usage de cette autorisation au cours de l'exercice 2018/19.

Descriptif du programme de rachat d'actions Alstom soumis à l'approbation de l'assemblée générale annuelle 2019

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 annuelle 2019.

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 afin d'acquérir ou faire acquérir des actions de la Société, notamment, comme décrit dans le rapport du Conseil d'administration en vue de :

- annuler tout ou partie des actions acquises dans les conditions prévues par la loi ;
- 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 (notamment dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce), d'attribution gratuite d'actions (notamment dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce), d'opérations d'actionnariat des salariés (notamment dans les conditions prévues par les articles L. 3332-1 et suivants et L. 3344-1 du Code du travail) ou de tout dispositif de rémunération en actions, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques où le Conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du Conseil d'administration décidera d'attribuer ou de céder lesdites actions ;
- conserver les actions acquises, ou 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 et conformément aux pratiques de marché reconnues ;
- remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès, par tout moyen immédiatement ou à terme, à des actions de la Société ;
- remettre des actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité des actions de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par la loi ou 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, en tout ou partie 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 de titres, par l'utilisation ou l'exercice de tout instrument financier, produit dérivé, et, notamment par la mise en place d'opérations optionnelles telles que des achats et ventes d'options, ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement ou exercice d'un bon, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, ou de toute autre manière (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisé par l'un quelconque de ces moyens), 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. La part du programme réalisée sous forme de bloc pourra atteindre l'intégralité du programme.

Part maximum du capital et nombre maximum de titres susceptibles d'être rachetés

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que, à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat (y compris celles faisant l'objet dudit rachat) n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date (en tenant compte des opérations l'affectant postérieurement à la date de la présente assemblée), soit, à titre indicatif, au 31 mars 2019, un nombre théorique maximal de 22 357 231 actions de € 7 de nominal et un montant théorique maximal d'environ € 1,34 milliard sur la base du prix maximum d'achat par action indiqué ci-après. Cependant, (i) le nombre d'actions acquises par la Société en vue de les conserver, et de les remettre ultérieurement en paiement ou échange dans le cadre d'une opération de croissance externe ne pourra excéder 5 % du capital social et (ii) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Prix maximum d'achat

Le prix d'achat ne pourra dépasser € 60 (hors frais) par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie). L'assemblée générale délègue au Conseil d'administration, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution d'actions gratuites ou de performance, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital social ou les capitaux propres, le pouvoir de décider d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action. Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessous autorisé ne pourra être supérieur à € 1,35 milliard.

Durée

Le programme expirera à l'issue d'une période de dix-huit mois à compter de l'assemblée générale annuelle 2019.

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 25 septembre 2018, 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 € 750 000 000.

Au cours de l'exercice 2018/19, la Société n'a procédé à aucune émission d'obligations.

DIVIDENDES VERSÉS AU COURS DES TROIS EXERCICES PRÉCÉDENTS

(Information prévue par l'article 243 bis du Code général des impôts)

L'exercice clos le 31 mars 2019 se solde par un résultat net de € 1 529 438 701,67. Il sera proposé à l'assemblée générale annuelle 2019 de distribuer un dividende d'un montant total de € 1 229 647 721,50, représentant € 5,50 par action de € 7 de nominal, qui serait mis en paiement à compter du 17 juillet 2019.

Le montant total de la distribution visée ci-dessus est calculé sur le fondement du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 mars 2019, soit 223 572 313 actions, et pourra varier si le nombre

d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 1^{er} avril 2019 et la date de détachement du dividende, en fonction notamment du nombre d'actions autodétenues, ainsi que des attributions définitives d'actions de performance (en particulier celles résultant du *Performance Shares Plan 2016* (« PSP 2016 ») livrées le 15 mai 2019 dont le nombre maximum s'élevait, au 31 mars 2019, à 754 983 actions) et des levées d'options (si le bénéficiaire a droit au dividende conformément aux dispositions des plans concernés).

Les dividendes versés au titre des trois exercices fiscaux précédents sont les suivants :

Exercice fiscal clos le :	31 mars 2018	31 mars 2017	31 mars 2016
Dividende par action (en €)	€ 0,35	€ 0,25	0
TOTAL	€ 77 773 664,85	€ 54 932 304,75	0

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. 225-37-5 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 ».

Cluses des conventions dont la Société a connaissance en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce

Néant.

Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société

Au 31 mars 2019, Bouygues SA détenait 27,77 % du capital et 29,46 % 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 0,42 % du capital et 0,40 % des droits de vote de la Société au 31 mars 2019.

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 de pacte d'actionnaires susceptible d'entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote. 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 annuelle du 17 juillet 2018 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 annuelle 2019 de renouveler cette autorisation dans les conditions indiquées à la page 286, 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 certains contrats d'émission de cautions du Groupe contiennent des clauses de changement de contrôle.

Les deux émissions obligataires en cours d'Alstom contiennent une clause de changement de contrôle prévoyant la possibilité pour tout porteur d'exiger le remboursement anticipé de ses obligations, en partie ou en totalité, pendant une période déterminée, pour un montant égal à 101 % du montant principal de ses obligations, suivant le changement de contrôle d'Alstom.

La facilité de crédit renouvelable d'un montant de € 400 millions, à échéance juin 2022, contient une clause de changement de contrôle permettant à chaque établissement partie au contrat d'exiger le remboursement anticipé de sa participation et d'annuler son engagement de crédit en cas de changement de contrôle d'Alstom. La facilité de crédit renouvelable n'est pas tirée au 31 mars 2019.

La facilité confirmée de cautions d'un montant maximum de € 3 milliards et à échéance novembre 2020 contient également une clause de changement de contrôle dont la mise en jeu pourrait notamment 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, voire la mise en jeu de clauses de défaut croisé. Pour plus d'informations sur cette ligne de crédit et ces facilités, voir également la Note 28 aux comptes consolidés.

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 29 mars 2019, le cours de l'action s'élevait à € 38,62 et la capitalisation boursière du Groupe atteignait € 8,6 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@alstomgroup.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 : Julie Morel

Responsable Senior des Relations Investisseurs : Julien Minot

COTATION DES ACTIONS

Action Alstom au 31 mars 2019

ALO
LISTED
NYSE
EURONEXT
PARIS

Place de cotation :

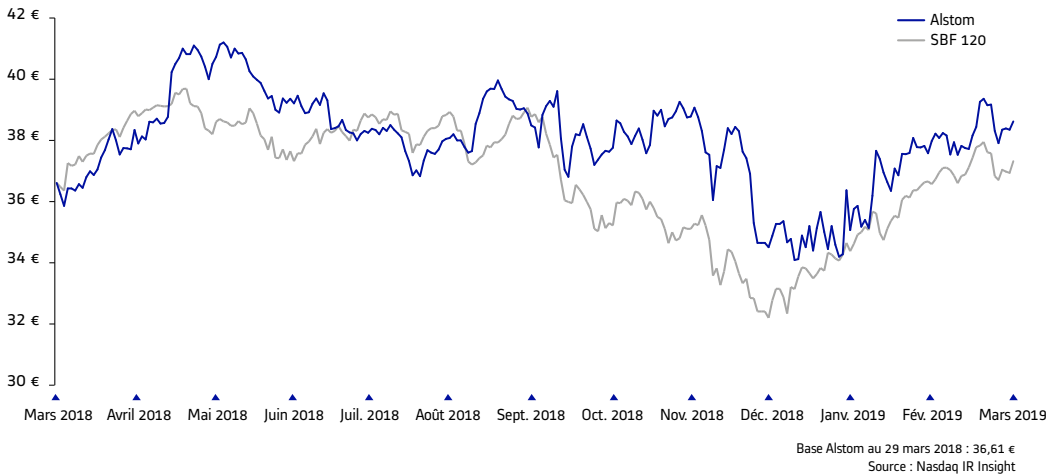
Code Isin : FR0010220475
Mnémonique : ALO
Valeur nominale : € 7
Nombre d'actions : 223 572 313
Capitalisation boursière : € 8 634 362 728
Principaux indices : CAC Next 20, SBF 120, Euronext 100

Euronext Paris

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.

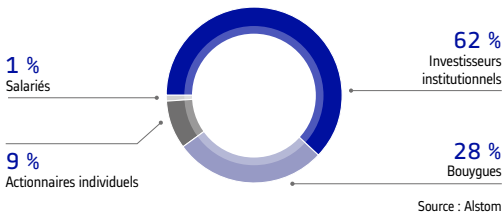
La Société a choisi de ne pas mettre en place de programmes d'*American Depositary Receipts* (ADR) sur ses actions et de ne pas sponsoriser de tels programmes. Dès lors, tout programme d'ADR existant est qualifié de non sponsorisé (*unsponsored*) et n'a aucun lien de quelque nature que ce soit avec la 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'ADR, 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'acquiescer ces ADR le font à leurs propres risques et sur la base de leur propre analyse du programme.

ÉVOLUTION DE L'ACTION (en €) – AVRIL 2018/MARS 2019

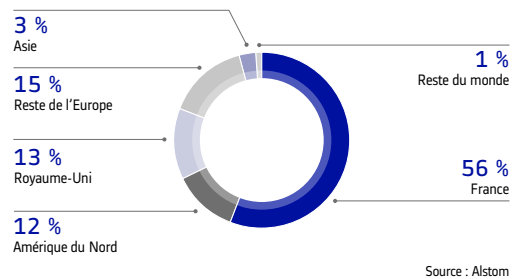


Structure de l'actionariat

D'après une enquête d'actionariat réalisée par Euroclear France et Orient Capital au 13 mars 2019, le capital se répartissait comme suit :



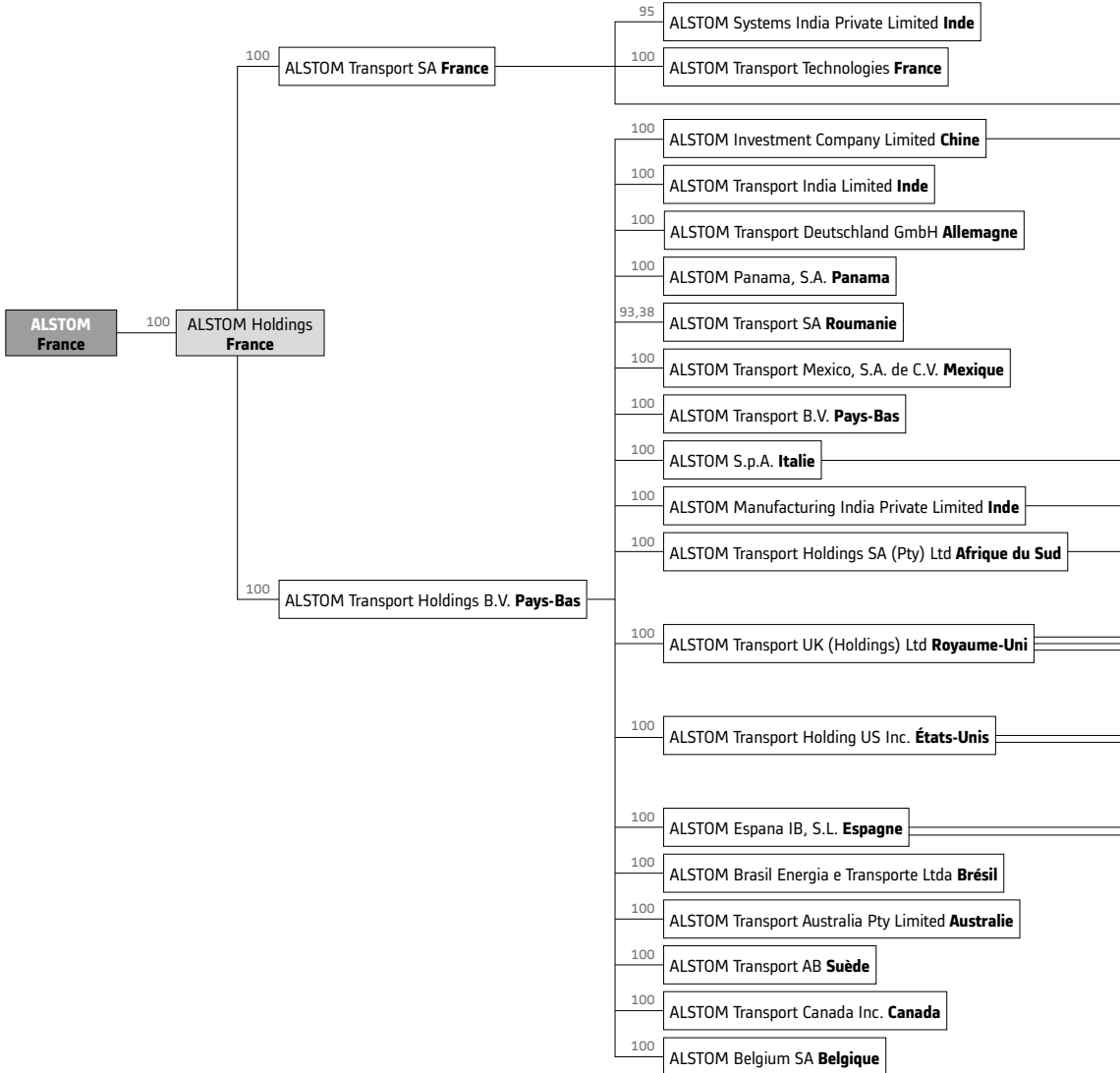
STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (*)

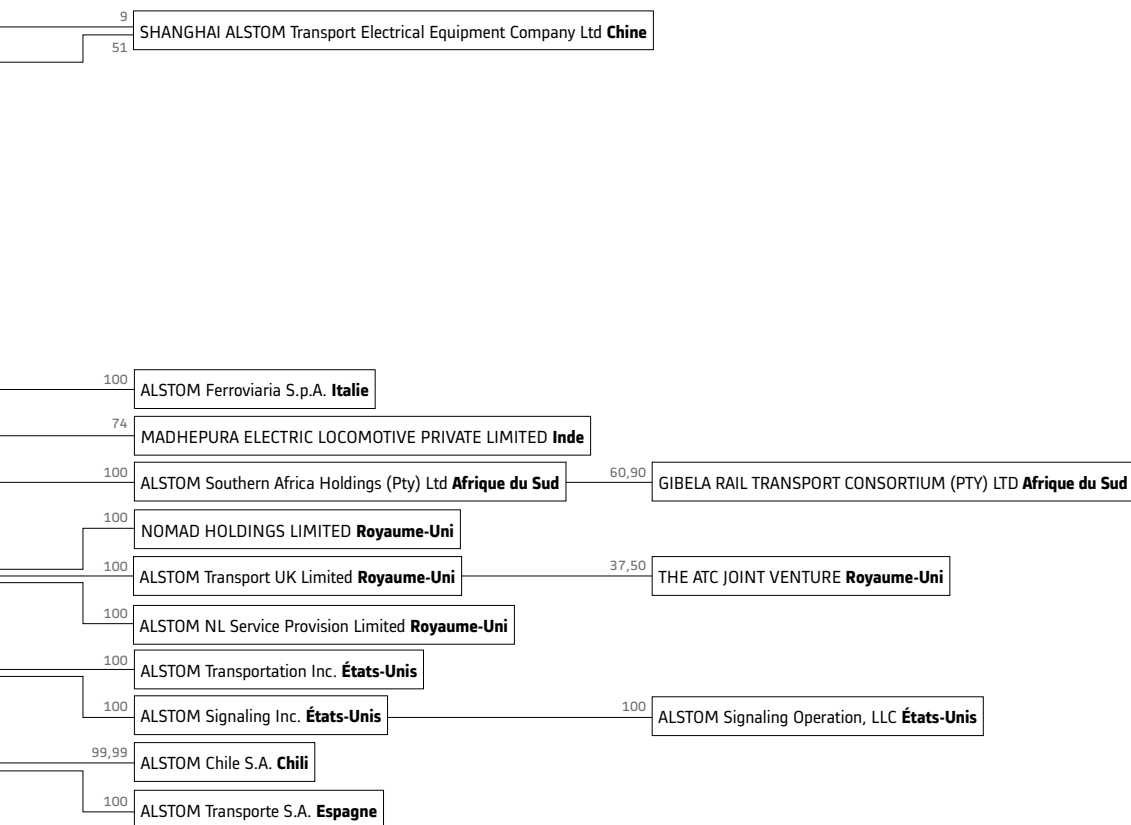


(*) Uniquement sur l'actionariat identifié.

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE AU 31 MARS 2019

La liste complète des sociétés du périmètre de consolidation au 31 mars 2019 figure dans la Note 38 aux états financiers consolidés.





INFORMATION SUR LE **RAPPORT FINANCIER ANNUEL**

Le Rapport financier annuel de l'exercice 2018/19, 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	34 à 104
Comptes sociaux	109 à 122
Rapport de gestion sur les résultats financiers consolidés de l'exercice 2018/19	
• Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière durant l'exercice 2018/19	4 à 19 et 22 à 32
• Indicateurs clefs de performance de nature financière et de nature non financière	22 et 267 à 270
• Principaux risques et incertitudes	130 à 145
• Risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone	214 à 218
• Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	146 à 150
• Objectifs, politique de couverture et exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	77 à 81 et 145
• Participation des salariés à la clôture de l'exercice 2018/19	198 et 282
• Situation de la Société durant l'exercice 2018/19 et son évolution prévisible	4 à 19
• Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice 2018/19	99 et 112
• Activités en matière de recherche et développement	16 à 18
• Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices fiscaux	126
• Informations sur les prises de participation significatives ou prises de contrôle dans des sociétés ayant leur siège en France	276 à 277
• Activités des filiales de la Société	8 à 15
• Rachat d'actions	285 à 286
• Information sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société	128
• État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres de la Société par les personnes visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financiers	199
• Répartition du capital	282 à 285
• Dividendes versés au cours des trois exercices précédents	287
• Modifications intervenues dans la présentation des comptes annuels et/ou dans les méthodes d'évaluation	42 à 47
• Informations sociales, environnementales et engagements sociétaux	206 à 267
• Plan de vigilance	256
• Déclaration consolidée de performance extra-financière	206 à 253
Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, joint au rapport de gestion	
• Composition du Conseil d'administration	152 à 154
• Informations (dont mandats et fonctions) sur les mandataires sociaux	157 à 168
• Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration et politique de diversité	152, 154, 164 à 165 et 170
• Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et des comités	168 à 174
• Modalité d'exercice de la Direction Générale	155
• Limitations des pouvoirs du Directeur Général	155
• Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	175 à 179 et 185
• Rémunération des mandataires sociaux pour l'exercice 2018/19	180 à 188
• Code de gouvernement d'entreprise - Tableau de « <i>comply or explain</i> » - Lieu de consultation	189
• Modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales	190 et 273 à 274
• Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentations de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice 2018/19	190 et 278 à 280

Sections ou sous-sections du Document de Référence	Pages du Document de Référence
<ul style="list-style-type: none"> • Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 	190 et 287 à 288
<ul style="list-style-type: none"> • Conventions intervenues entre les dirigeants ou principaux actionnaires de la Société et une filiale de la Société 	276
Attestation de la personne responsable	293
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	105 à 108
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	123 à 125
Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport sur le gouvernement d'entreprise	124
Honoraires des Commissaires aux comptes pour l'exercice 2018/19	98 et 204

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 2018, les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, ainsi que le rapport sur la gestion du Groupe, présentés respectivement aux pages 36 à 104, 109 à 124, 105 à 108, 125 à 127, et 22 à 34, du Document de Référence n° D.18-0517 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 mai 2018 ; et

- les comptes consolidés et sociaux de l'exercice clos le 31 mars 2017, les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, ainsi que le rapport sur la gestion du Groupe, présentés respectivement aux pages 32 à 95, 98 à 113, 96 à 97, 114 à 115, 182 et 20 à 30, du Document de Référence n° D.17-0558 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 23 mai 2017.

Les parties non incluses de ces Documents de Référence sont, soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes à un autre endroit du présent Document de Référence.

RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

M. Henri Poupart-Lafarge
Président-Directeur Général
Alstom

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, à ma connaissance, que les comptes 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 le rapport de gestion référencé dans la table de concordance figurant au chapitre 7, pages 292 et 293, du présent Document de Référence présente 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 et qu'il décrit les 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.

Saint-Ouen, le 28 mai 2019

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	293
2	Contrôleurs légaux des comptes	204
3	Informations financières sélectionnées	
3.1	Informations historiques	23 à 26
3.2	Informations intermédiaires	N/A
4	Facteurs de risque	130 à 145
5	Informations concernant l'émetteur	
5.1	Historique et évolution de la Société	
5.1.1.	Raison sociale et nom commercial	1 et 272
5.1.2.	Lieu et numéro d'enregistrement	272
5.1.3.	Date de constitution et durée de vie	272
5.1.4.	Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	272
5.1.5.	Événements importants dans le développement des activités	272
5.2	Investissements	
5.2.1.	Principaux investissements réalisés au cours des trois derniers exercices	7 à 8 et 22 à 29
5.2.2.	Principaux investissements en cours	7 à 8 et 22 à 26
5.2.3.	Principaux investissements envisagés	7 à 8 et 22 à 26
6	Aperçu des activités	
6.1	Principales activités	8 à 15
6.2	Principaux marchés	4 à 7
6.3	Événements exceptionnels ayant influencé les principales activités ou les principaux marchés	22 à 23
6.4	Dépendance éventuelle à l'égard de certains brevets, licences, contrats ou procédés	275
6.5	Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	7
7	Organigramme	
7.1	Description sommaire	122
7.2	Filiales importantes	100 à 104 et 290 à 291
8	Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1	Immobilisations corporelles importantes	62 à 64
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	21 à 32
9.2	Résultat d'exploitation	
9.2.1.	Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation	21 à 32
9.2.2.	Explication de l'évolution importante du chiffre d'affaires net ou des produits nets	21 à 32
9.2.3.	Facteurs externes (gouvernementaux, économiques, budgétaires, monétaire ou politique) ayant influencé (ou pouvant influencer) sensiblement les activités	4 à 7
10	Trésorerie et capitaux	
10.1	Capitaux de l'émetteur	29, 31 à 32, 39, 72 et 115
10.2	Source, montant et description des flux de trésorerie	22, 28, 31 et 37 à 38
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	73 à 74
10.4	Restriction éventuelle à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de l'émetteur	79 à 83 et 145
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	16 à 18, 27, 54, 132 à 133 et 275
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	4 à 7
12.2	Tendances connues, incertitudes, demandes, engagements ou événements susceptibles d'influencer significativement les perspectives, au moins pour l'exercice en cours	4 à 7
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	152 à 165 et 190 à 191
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	165 à 166
15	Rémunération et avantages	
15.1	Rémunérations versées et avantages en nature	83 à 93, 99, 175 à 188 et 191
15.2	Sommes provisionnées ou constatées aux fins de pensions, retraites ou autres avantages	83 à 88
16	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1	Date d'expiration des mandats actuels	153
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration	165 à 166
16.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	171 à 173
16.4	Gouvernement d'entreprise en vigueur dans le pays d'origine de l'émetteur	152 et 189
17	Salariés	
17.1	Nombre de salariés	9, 93 à 94, 230 et 261
17.2	Participation dans le capital social et stock-options	88 à 93, 119 à 122 et 192 à 198
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	198
18	Principaux actionnaires	
18.1	Participations détenues au-delà des seuils devant être déclarés (participations connues)	282 à 283
18.2	Existence de droits de vote différents	274
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	99
20	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1	Informations financières historiques	34 à 104, 109 à 122 et 293
20.2	Informations financières retraitées (IFRS 15 et IFRS 9)	44 à 47
20.3	États financiers	36 à 104 et 109 à 122
20.4	Vérification des informations historiques annuelles	
20.4.1.	Vérification des informations financières historiques	293
20.4.2.	Autres informations figurant dans le Document de Référence et vérifiées par les contrôleurs légaux	105 à 108, 123 à 125 et 254 à 255
20.4.3.	Informations financières figurant dans le Document de Référence et non tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	30 à 32
20.5	Dates des dernières informations financières	31 mars 2019

Rubriques de l'annexe I du Règlement européen n° 809/2004		Pages du Document de Référence
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	
20.7.1	Montant du dividende par action	72, 127 et 287
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	95 à 97 et 143 à 144
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	277
21	Informations complémentaires	
21.1	Capital social	
21.1.1.	Capital souscrit et capital autorisé	277, 282 à 283 et 285 à 287
21.1.2.	Actions non représentatives du capital	287
21.1.3.	Actions détenues par l'émetteur ou ses filiales	286
21.1.4.	Valeurs mobilières donnant accès à terme au capital social de l'émetteur	193 à 198 et 285
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	280 à 281
21.2	Acte constitutif et statuts	
21.2.1.	Objet social de l'émetteur	273
21.2.2.	Dispositions statutaires, chartes ou règlements concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	156, 168 à 174 et 273 à 274
21.2.3.	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	277
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	273 à 274
21.2.6.	Dispositions statutaires, charte ou règlement de l'émetteur pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle	N/A
21.2.7.	Déclarations de franchissements de seuils statutaires	284 à 285
21.2.8.	Conditions plus strictes que la loi pour la modification du capital social	N/A
22	Contrats importants	276
23	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	N/A
24	Documents accessibles au public	274
25	Informations sur les participations	64 à 66, 100 à 104 et 290 à 291

Conception et réalisation : **côtécorp**. Tél. : +33 (0) 1 55 32 29 74
Crédits photos : Illustration de couverture : Antoine Dagan / ©Getty Images – (Gangil Gwon / EyeEm) / ©Shutterstock (IM_photo).
Photographes : ©Alstom / Cyril Abad ; Claire Jachymiak ; René Frampe ; David Richard.
©ALSTOM SA 2018. Design&Styling | CORADIA STREAM™.

© ALSTOM, 2018. 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 fabrique, 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 € 1 570 130 702
48, rue Albert Dhalenne
93400 Saint-Ouen (France)
RCS : 389 058 447 Bobigny
www.alstom.com

The ALSTOM logo is displayed in blue capital letters. The letter 'O' is replaced by a red circle with a white dot in the center, resembling a stylized eye or a target.