

**RAPPORT DE GESTION
SUR LES ETATS FINANCIERS CONSOLIDES
EXERCICE 2016/17**

**RAPPORT DE GESTION
SUR LES ETATS FINANCIERS CONSOLIDES
EXERCICE 2016/17**

1. Evénements significatifs 2016/17

1.1 Solide performance commerciale et opérationnelle, marge d'exploitation ajustée en hausse et cash-flow libre positif

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs de performance du Groupe pour l'exercice fiscal 2016/17.

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le		% Variation	
	31 mars 2017	31 mars 2016	Réel	Organique
Commandes reçues	10 008	10 636	(6%)	(6%)
Carnet de commandes	34 781	30 363	15%	9%
Chiffre d'affaires	7 306	6 881	6%	5%
Résultat d'exploitation ajusté	421	366	15%	
<i>Marge d'exploitation ajustée</i>	<i>5,8%</i>	<i>5,3%</i>		
Résultat d'exploitation	358	(226)		
Résultat net - Part du Groupe	289	3 001		
Cash Flow Libre	182	(2 614)		
Capitaux employés	4 278	3 901		
Trésorerie / (Dette) nette	(208)	(203)		
Capitaux propres	3 713	3 328		

1.2 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 2017			Exercice clos le 31 mars 2016				mars 17/ mars 16	
	Données réelles	Effet périmètre	Données organiques	Données réelles	Effet change	Effet périmètre	Données organiques	% Var Act.	% Var Org.
Carnet de commandes	34 781	(349)	34 432	30 363	1 161	-	31 524	15%	9%
Commandes reçues	10 008	(110)	9 898	10 636	(160)	-	10 476	(6%)	(6%)
Chiffre d'affaires	7 306	(176)	7 130	6 881	(101)	-	6 780	6%	5%

Les chiffres réels de l'exercice fiscal 2015/16 (carnet de commandes, commandes reçues et chiffre d'affaires) sont retraités en considérant les taux de change utilisés en 2016/17. La croissance organique des commandes reçues a notamment été impactée par la dépréciation de la Roupie indienne (INR), du Tenge kazakh (KZT), et de la Livre Sterling (GBP) face à l'Euro. Le chiffre d'affaires a quant à lui été affecté par un effet de change défavorable notamment en raison de la dépréciation du Peso mexicain (MXN) et de la Livre Sterling (GBP) face à l'Euro (le vote britannique en faveur d'une sortie de l'Union Européenne n'a pas eu de conséquence économique significative sur le Groupe). Par ailleurs, le carnet de commande a, quant à lui, été positivement impacté par l'appréciation du Rand sud-africain (ZAR) et du Dollar américain (USD) face à l'Euro.

Afin de conserver un périmètre d'activité constant, les données réelles de l'exercice 2016/17 sont ajustées des retraitements liés aux acquisitions réalisés au cours l'exercice 2016/17 ou au cours de l'exercice 2015/16. Cela inclut notamment l'acquisition de GE Signalling ainsi que le rachat des 50 % de parts complémentaires dans l'entreprise Signalling Solutions Ltd (SSL).

1.3 Acquisitions et partenariats

Dans le cadre de sa Stratégie 2020, Alstom a renforcé son implantation locale avec plusieurs acquisitions et partenariats au cours de l'exercice fiscal 2016/17.

En Afrique du Sud, le Groupe a finalisé l'acquisition de parts dans CTLE (Commuter Transport & Locomotive Engineering), lui permettant ainsi de renforcer sa présence locale et d'étendre ses activités pour mieux répondre aux besoins du pays en matière de transport ferroviaire.

Au Maroc, Alstom est devenu l'actionnaire exclusif de Cabliance en rachetant les parts de Nexans. Avec 250 employés et un chiffre d'affaires de € 14 millions en 2015, cette entreprise est spécialisée dans la fabrication de câbles pour le ferroviaire et d'armoires électriques.

Au Royaume-Uni, Alstom a acquis Nomad Digital, une société spécialisée dans les solutions de connectivité voyageurs et flottes destinées à l'industrie ferroviaire. La gamme de solutions digitales de Nomad va du Wi-Fi aux systèmes innovants d'information voyageur ainsi qu'aux portails et plateformes de divertissement et médias embarqués. L'entreprise emploie 230 personnes et génère un chiffre d'affaires de plus de £ 30 millions (Livres Sterling). Cette acquisition sera un véritable atout dans la stratégie d'Alstom pour offrir des solutions sur mesure à ses clients.

En France, Alstom a fait l'acquisition d'une part minoritaire dans EasyMile, une start-up innovante développant les navettes électriques sans chauffeurs EZ10. Alstom et EasyMile ont signé un accord de partenariat commercial visant à fournir des solutions de transport urbain intégrées. Un tel investissement va permettre à Alstom d'étendre ses compétences dans les technologies sans conducteur et de continuer son expansion dans le domaine de la mobilité intelligente.

Le Groupe a également investi dans la montée au capital de SpeedInnov, la co-entreprise créée entre Alstom et l'ADEME afin de réaliser le projet du 'train à très grande vitesse du futur' en collaboration avec la SNCF.

2. Des objectifs confirmés pour 2020

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

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

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

3. Performance commerciale

Au cours de l'exercice fiscal 2016/17, Alstom a enregistré un niveau de commandes de € 10,0 milliards, correspondant à un ratio de commandes sur chiffre d'affaires de 1,4. Cette forte performance a été soutenue par deux importants contrats signés aux Etats-Unis avec Amtrak pour la fourniture de trains à grande vitesse et leur maintenance pour un montant total de € 1,8 milliard. De plus, le Groupe a signé un contrat avec la RTA (l'Autorité des routes et des transports de Dubaï) aux Emirats Arabes Unis dans le cadre de l'exposition universelle de 2020 à Dubaï. L'exercice fiscal 2015/16 avait vu la signature d'un contrat majeur en Inde pour des locomotives et leur maintenance pour un montant de € 3,2 milliards.

Décomposition géographique	Exercice clos le				% Variation	
	31 mars 2017		31 mars 2016		mars 17/ mars 16	
	Données base réelle (en millions d'€)	% contrib	% contrib	Réel	Organique	
Europe	5 102	51%	4 154	39%	23%	24%
Amérique	2 890	29%	1 265	12%	128%	119%
Asie/Pacifique	582	6%	4 135	39%	(86%)	(86%)
Moyen-Orient/Afrique	1 434	14%	1 082	10%	33%	40%
COMMANDES RECUES PAR DESTINATION	10 008	100%	10 636	100%	(6%)	(6%)

Décomposition par produit	Exercice clos le				% Variation	
	31 mars 2017		31 mars 2016		mars 17/ mars 16	
	Données base réelle (en millions d'€)	% contrib	% contrib	Réel	Organique	
Matériels roulants	5 525	55%	6 487	61%	(15%)	(14%)
Services	2 037	20%	1 769	17%	15%	21%
Systèmes	1 466	15%	975	9%	50%	53%
Signalisation	980	10%	1 404	13%	(30%)	(37%)
Autres	0	0%	1	0%	NA	NA
COMMANDES RECUES PAR DESTINATION	10 008	100%	10 636	100%	(6%)	(6%)

Au cours de l'exercice fiscal 2016/17, les commandes reçues en Europe s'élèvent à € 5,1 milliards soit une augmentation de 24 % sur une base organique. Cette croissance a notamment été soutenue par deux importants contrats signés aux Pays-Bas pour la livraison de trains inter-cités nouvelle génération et en France pour des trains de banlieue destinés au réseau d'Ile de France. Toujours en France, le Groupe a reçu plusieurs commandes additionnelles pour des trains à très grande vitesse Euroduplex™ pour la ligne Paris-Bordeaux, des trains régionaux Coradia™ Polyvalent et des trains MP14 pour le réseau de métro parisien. En Italie, le Groupe va fournir quatre trains à grande vitesse Pendolino™ supplémentaires et la maintenance associée ainsi que des trains régionaux de capacité moyenne. Enfin, Alstom a signé trois contrats en Allemagne pour la livraison d'une flotte totale de 77 trains régionaux Coradia™ Continental.

Dans la région Amérique, Alstom a enregistré € 2,9 milliards de commandes contre € 1,3 milliard lors de l'exercice précédent. Cette forte croissance a été générée grâce à un important contrat signé aux Etats-Unis avec Amtrak pour la fourniture de trains à grande vitesse nouvelle génération et la maintenance associée sur une durée de 15 ans. Au Pérou, le Groupe a été sélectionné en vue de fournir des trains Metropolis™ pour la ligne 1 du métro de Lima et la reconfiguration de cette même ligne. Par ailleurs, Alstom a été choisi pour assurer la maintenance de trains Citadis™ au Canada et de métros au Chili.

La région Asie/Pacifique a enregistré € 0,6 milliard de commande pour l'exercice fiscal 2016/17, comparé aux € 4,1 milliards enregistrés durant la période précédente, stimulée notamment par un important contrat remporté en Inde pour des locomotives électriques. Sur l'exercice 2016/17, le Groupe a notamment reçu en Australie une commande de cinq trains X'trapolis™ additionnels afin d'améliorer le réseau ferré de la banlieue de Melbourne. Aussi, Alstom s'est vu attribué son premier contrat de tramway à Taiwan pour la ville de Kaohsiung.

Durant l'exercice 2016/17, la région Moyen-Orient/Afrique a enregistré € 1,4 milliard de commandes, soit une augmentation de 40 % par rapport à l'exercice précédent sur une base organique. Cette performance est principalement due à un important contrat signé aux Emirats Arabes Unis concernant la livraison et l'extension de la ligne rouge du métro de Dubaï. Alstom va notamment fournir un système de métro intégré incluant 50 véhicules Metropolis™ avec trois ans de garantie.

Les principales commandes reçues par Alstom au cours de l'exercice 2016/17 ont été les suivantes:

Pays	Produit	Description
Allemagne	Matériels roulants	Fourniture de 24 trains Coradia™ Continental pour le réseau allemand Breisgau S-Bahn
Allemagne	Matériels roulants	Fourniture de 53 trains Coradia™ Continental pour les réseaux de train de banlieue de Nuremberg, de la Rhénanie-du-Nord - Westphalie et de la Rhénanie-Palatinat
Australie	Matériels roulants	Fourniture de 5 trains additionnels X'Trapolis™ pour le réseau de train de banlieue de Melbourne
Canada	Services	Maintenance de trains Citadis™ pour la ville d'Ottawa sur une durée de 30 ans
Chili	Services	Maintenance pour le métro de Santiago sur une durée de 23 ans
Egypte	Signalisation/ Systèmes	Livraison des systèmes de signalisation, de télécommunication et d'infrastructure pour la ligne 3 du métro du Caire
Emirats Arabes Unis	Systèmes	Fourniture de 50 rames de métro Metropolis™ et extension de 15km de la ligne rouge du métro de Dubaï et mise à niveau d'une ligne existante pour le projet de la Route 2020 de Dubaï
Etats-Unis	Matériels roulants / Services	Fourniture de 28 trains destinés au Couloir Nord-Est et leur maintenance sur une durée de 15 ans
France	Matériels roulants	Fourniture de 71 trains de banlieue de nouvelle génération pour le réseau RER d'Ile-de-France
France	Matériels roulants	Commande supplémentaire pour la livraison de 15 trains Euroduplex™ Oceane pour la ligne Paris-Bordeaux
France	Matériels roulants	Fourniture de 30 trains Coradia™ Polyvalent pour différentes lignes régionales
France	Matériels roulants	Fourniture de 20 métros pour prolonger et améliorer la capacité de la ligne 14 du métro de Paris
France	Matériels roulants	Fourniture de 30 métros de nouvelle génération au Grand Lyon afin d'augmenter la capacité des lignes A, B et D du métro de Lyon
Italie	Matériels roulants	Livraison de 47 nouveaux trains régionaux à capacité moyenne pour les régions italiennes
Italie	Matériels roulants / Services	Fourniture et maintenance de quatre trains grande vitesse Pendolino™ supplémentaires
Pays-Bas	Matériels roulants	Fourniture de 79 trains inter-cités nouvelles générations pour la ligne Amsterdam-Rotterdam-Breda et le couloir entre La Haye-Eindhoven
Pérou	Matériels roulants	Fourniture de 120 voitures Metropolis™ ainsi que 19 nouvelles voitures pour compléter les rames déjà existantes de la ligne 1 du métro de Lima

4. Carnet de commande

Au 31 mars 2017, le carnet de commande du Groupe a atteint un record de € 34,8 milliards (soit une augmentation de € 4,4 milliards comparé à l'année précédente) offrant une bonne visibilité sur le chiffre d'affaires à venir.

Décomposition géographique Données base réelle <i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le			
	31 mars 2017	% contrib	31 mars 2016	% contrib
Europe	15 008	43%	13 840	46%
Amérique	5 686	16%	3 624	12%
Asie/Pacifique	5 569	16%	5 271	17%
Moyen-Orient/Afrique	8 518	25%	7 628	25%
CARNET DE COMMANDES PAR DESTINATION	34 781	100%	30 363	100%

Décomposition par produit Données base réelle <i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le			
	31 mars 2017	% contrib	31 mars 2016	% contrib
Matériels roulants	16 915	49%	13 437	44%
Services	10 179	29%	9 409	31%
Systèmes	4 386	13%	3 985	14%
Signalisation	3 301	9%	3 453	11%
Autres	0	0%	79	0%
CARNET DE COMMANDES PAR DESTINATION	34 781	100%	30 363	100%

5. Compte de résultat

5.1 Chiffre d'affaires

Au cours de l'exercice 2016/17, le chiffre d'affaires d'Alstom a atteint € 7,3 milliards, contre € 6,9 milliards au cours de l'exercice précédent, ce qui représente une croissance de 5 % sur une base organique.

Décomposition géographique Données base réelle <i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le				% Variation mars 17/ mars 16	
	31 mars 2017	% contrib	31 mars 2016	% contrib	Réel	Organique
Europe	4 104	56%	4 098	60%	0%	2%
Amérique	1 247	17%	1 055	15%	18%	6%
Asie/Pacifique	702	10%	673	10%	4%	5%
Moyen-Orient/Afrique	1 253	17%	1 055	15%	19%	18%
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION	7 306	100%	6 881	100%	6%	5%

Décomposition par produit Données base réelle <i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le				% Variation mars 17/ mars 16	
	31 mars 2017	% contrib	31 mars 2016	% contrib	Réel	Organique
	Matériels roulants	3 170	43%	3 146	46%	1%
Services	1 468	20%	1 544	22%	(5%)	(1%)
Systèmes	1 286	18%	1 015	15%	27%	29%
Signalisation	1 382	19%	1 162	17%	19%	7%
Autres	0	0%	14	0%	NA	NA
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION	7 306	100%	6 881	100%	6%	5%

En Europe, le chiffre d'affaires d'Alstom a atteint € 4,1 milliards, soit une croissance organique de 2 %. La région a représenté 56 % du chiffre d'affaires total du Groupe grâce notamment à la livraison de trains Coradia™ en France, en Italie et en Suède. Cette performance est aussi due à l'exécution d'importants contrats de matériels roulants pour la livraison de trains de banlieue et de trains à grande et très grande vitesse en France et en Suisse. Au cours de la période, l'activité systèmes a connu une forte croissance de par notamment la construction de l'infrastructure Crossrail au Royaume-Uni.

Au cours de l'exercice fiscal 2016/17, le chiffre d'affaires enregistré en Amérique s'est élevé à € 1,2 milliard, soit une hausse organique de 6 % par rapport à l'exercice précédent. La région a contribué à hauteur de 17 % du chiffre d'affaires total du Groupe principalement grâce à la livraison et la mise en service d'un système de tramways au Brésil à l'occasion des Jeux Olympiques et à la livraison d'un système intégré de métro au Mexique. La croissance du chiffre d'affaires de la région provient essentiellement des activités de signalisation, grâce notamment à l'exécution du contrat du Grand Toronto (GO Transit) au Canada. Cette croissance réelle a reflété la contribution des activités de signalisation acquises à General Electric sur une période couvrant douze mois de chiffre d'affaires contre cinq mois sur l'exercice précédent.

En Asie/Pacifique, le montant du chiffre d'affaires a été de € 0,7 milliard pour l'année 2016/17 soit une augmentation organique de 5 % comparée à la période précédente, principalement due à la livraison de train de banlieue à Melbourne en Australie. La région a tiré parti de la croissance de l'activité systèmes notamment grâce à des contrats prévoyant l'installation d'un système de tramway intégré en Australie et le remplacement des circuits de voie à Hong-Kong. Concernant l'activité signalisation, Alstom a commencé à exécuter les contrats de métros Taichung Ligne Verte à Taiwan et de la ville de Lucknow en Inde.

Dans la région Moyen Orient/Afrique, le Groupe a enregistré € 1,3 milliard de chiffre d'affaires durant l'exercice 2016/17, soit une augmentation de 18 % sur une base comparable par rapport à l'exercice précédent. Cette croissance a notamment été conduite par l'exécution du contrat PRASA pour le renouvellement de l'ensemble de la flotte en Afrique du Sud et également par du chiffre d'affaires généré par les premières livraisons de métros à Riyad en Arabie Saoudite. Le chiffre d'affaires a également été généré par des livraisons de tramways en Algérie et par l'exécution du contrat lié au système de tramway de Lusail au Qatar.

5.2 Performance opérationnelle

Alstom pilote sa performance grâce à la croissance du volume, le mix produit et l'excellence opérationnelle. Cette année, la performance a principalement été le fruit d'une croissance du chiffre d'affaires et d'une bonne qualité d'exécution combinée à une structure de coûts maîtrisée en termes de recherche et développement et de frais commerciaux et administratifs. Cette performance opérationnelle reflétée par le résultat d'exploitation ajusté est en ligne avec les objectifs communiqués précédemment.

Le Groupe a augmenté ses dépenses brutes de recherche et de développement à € 248 millions durant l'exercice fiscal 2016/17 afin de soutenir son avantage concurrentiel technologique. Le montant des dépenses de recherche et développement tel que présenté dans le compte de résultat s'est élevé à € 175 millions, soit 2,4 % du chiffre d'affaires.

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2017	31 mars 2016
Dépenses brutes de R&D*	(248)	(226)
<i>Dépenses brutes de R&D (en % du chiffre d'affaires)</i>	<i>3.4%</i>	<i>3.3%</i>
Financements reçus	51	41
Dépenses nettes de R&D	(197)	(185)
Coûts de développement capitalisés au cours de la période	70	73
Dotation aux amortissements des coûts de développements capitalisés	(48)	(53)
Frais de recherche et de développement (enregistrés dans le compte de résultat)*	(175)	(165)
<i>Dépenses de R&D (en % du chiffre d'affaires)</i>	<i>2.4%</i>	<i>2.4%</i>

*Montant comprenant un retraitement des dépenses d'obsolescence des activités de signalisation depuis le cout des ventes vers les Frais de Recherche et développement pour respectivement € (29) millions au 31 mars 2016 et € (36) millions au 31 mars 2017

Alstom voit en l'innovation un vecteur de compétitivité et de différenciation. Pour mettre en œuvre cet objectif, le Groupe a continué à développer ses principaux programmes de R&D et notamment :

- La nouvelle génération de trains régionaux Coradia™. Deux importants contrats proposant cette nouvelle gamme d'automotrice électrique à un niveau ont été signés afin d'équiper les réseaux nationaux italiens et néerlandais.
- Le train zéro émission Coradia iLint™, dévoilé en septembre 2016 à InnoTrans. Ce train régional est alimenté par une pile à hydrogène, il n'émet que de la vapeur et de l'eau condensée, et ce, avec un faible niveau de nuisance sonore. En mars 2017, il a été testé pour la première fois sur la propre piste d'essai d'Alstom à Salzgitter en Allemagne. Réalisés à une vitesse de 80 km/h, ces tests ont été un succès, marquant une étape significative dans la protection de l'environnement et l'innovation technique.
- L'évolution de la gamme Avelia™ et notamment le projet de 'train à très grande vitesse du futur'. Cette nouvelle génération de trains à grande vitesse va permettre à Alstom une avancée capitale en termes de compétitivité en diminuant ses coûts et en améliorant l'expérience voyageur. L'objectif visé est de réduire les couts d'acquisition et d'exploitation, améliorer la performance et de réduire la consommation d'énergie tout en promouvant la mobilité durable.
- La nouvelle génération d'électronique de traction basée sur des composants en carbure de silicium, développé notamment grâce au financement Européen du programme Shift² Rail. Cet investissement se concentrera sur les composants électroniques principaux et leur adaptation aux trains régionaux.
- APTIS™, une nouvelle solution de mobilité 100 % électrique développée avec sa filiale NTL.
- De nouvelles technologies digitales concernant notamment ses solutions de signalisation urbaines et grandes lignes.

Lors de l'exercice fiscal 2016/17, les frais commerciaux ont diminué par rapport à l'exercice précédent malgré l'augmentation de son périmètre tant en volume (-2%) qu'en en pourcentage du chiffre d'affaires (passant de 2,8 % à 2,6 %).

Les frais administratifs ont augmenté de € 7 millions comparés à l'année fiscale précédente mais ont diminué en pourcentage du chiffre d'affaires (passant de 5,0 % à 4,8%). Cette croissance en valeur est principalement due à l'acquisition de GE Signalling dont l'impact a été réduit grâce aux synergies générées entre la structure historique et les entreprises acquises.

Au cours de l'exercice fiscal 2016/17, le résultat d'exploitation ajusté du Groupe a atteint € 421 millions contre € 366 millions durant l'année fiscale précédente. La marge d'exploitation ajustée a, quant à elle, augmenté de 5,3% à 5,8%. Cette croissance du résultat est le fruit de l'augmentation du volume, de l'excellence opérationnelle et permise grâce à une structure de coûts stable soutenue par des initiatives de compétitivité.

5.3 Résultat net

Le résultat d'exploitation s'est établi à € 358 millions lors de l'année fiscale 2016/17 contre € (226) millions au cours de l'exercice précédent. Le résultat d'exploitation du Groupe a notamment été affecté par € (35) millions d'amortissements d'immobilisations incorporelles et de coûts d'intégration des entités acquises, en particulier suite aux acquisitions de GE Signalling et de SSL. Sur l'exercice précédent, l'EBIT d'Alstom a été diminué principalement par des dépréciations d'actifs non récurrentes pour € (398) millions et des coûts de restructuration encourus durant la période.

Au cours de l'exercice 2016/17, le résultat financier net du Groupe s'est établi à € (127) millions contre € (275) millions lors de l'exercice précédent. Cette amélioration du résultat financier est due à la réduction de la dette financière brute moyenne en particulier suite aux rachats d'obligations ou à l'échéance naturelle de celles-ci sur les années précédentes et en cours. Aussi, des frais bancaires non-récurrents liés à la transaction avec GE et des frais d'engagement sur des facilités de crédit inutilisées ont été réduits comparés à l'exercice précédent.

Le Groupe a enregistré une charge d'impôt de € (76) millions lors de l'exercice fiscal 2016/17 comparée aux € (597) millions de l'année précédente suite notamment à la dépréciation d'impôts différés actifs. Au 31 mars 2017, le taux effectif d'impôt s'élève à 33 %.

La quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence a atteint € 82 millions principalement du fait de la réévaluation des options de vente des alliances Energie, protégeant le Groupe de résultats défavorables de ces alliances sur la période (comme décrit dans la Note 13 des états financiers consolidés).

Durant l'exercice fiscal 2016/17, le résultat net (part du Groupe) a atteint € 289 millions comparés aux € 3 001 millions lors de l'exercice précédent, et a inclus les éléments suivants:

- le résultat net des activités non poursuivies (part du Groupe) pour € 66 millions comprenant notamment la plus-value de cession (déduction faite des impôts et d'autres coûts) liée aux actifs dont le transfert a été échelonné ou reporté ;
- le résultat net des activités poursuivies (part du Groupe) a atteint € 223 millions.

Pour rappel, le résultat net de l'exercice précédent avait bénéficié de la plus-value de cession des activités Energie cédées à GE.

6. Cash-flow libre

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2017	31 mars 2016
Résultat d'exploitation ajusté (aEBIT)	421	366
Dépréciations et amortissements	132	138
Charges de restructuration décaissées	(49)	(61)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(150)	(154)
R&D capitalisés	(70)	(73)
Variation du besoin en fonds de roulement	80	(892)
Frais financiers décaissés	(115)	(291)
Impôts sur les sociétés décaissés	(87)	(211)
Autres*	20	(1 436)
CASH-FLOW LIBRE	182	(2 614)

* dont le cash-flow libre provenant des activités non poursuivies

La comparabilité avec les résultats de l'année précédente est limitée du fait de la transaction ayant eu lieu entre GE et Alstom en novembre 2015. Au cours de l'exercice fiscal 2016/17, le cash-flow libre du Groupe a été positif pour un montant de € 182 millions contre € (2 614) millions en 2015/16 qui incluait € (1 568) millions de flux opérationnels liés aux activités non poursuivies. Au cours de la période actuelle, le cash-flow libre s'est nettement amélioré grâce notamment à l'excellence opérationnelle et à l'attention toute particulière portée à la sélection des commandes signées dernièrement. La variation nette de trésorerie générée par l'exploitation a bénéficié d'une combinaison de plusieurs importants acomptes sur les nouvelles commandes et des premiers effets du programme Cash Focus.

Durant l'exercice 2016/17, Alstom a investi à hauteur de € 150 millions dans des immobilisations corporelles ayant pour but de moderniser ses installations existantes et de renforcer son empreinte industrielle globale.

Le Groupe a adapté son organisation afin de renforcer sa présence à l'international et de répondre aux besoins des clients locaux. Les récents succès commerciaux impliquant la modernisation de sites existants et la construction de sites de production notamment en Inde et en Afrique du Sud engendrent € 300 millions d'investissement supplémentaires sur trois ans. A date, ces investissements de transformation se chiffrent à € 51 millions dont € 47 millions dépensés sur l'exercice fiscal 2016/17.

En parallèle à ces actions stratégiques, le montant des investissements récurrents d'Alstom sur la période s'est élevé à € 103 millions d'euros avec pour but l'entretien et la sécurité et l'efficacité d'usines existantes et de l'outil industriel.

7. Endettement net

Au 31 mars 2017, le Groupe a enregistré un niveau d'endettement net de € 208 millions, comparé à une position d'endettement net de € 203 millions au 31 mars 2016. L'endettement net d'Alstom est resté stable, le cash-flow libre généré par l'exploitation au cours de la période ayant compensé les acquisitions réalisées. Ces acquisitions incluent notamment l'augmentation de capital effectuée dans la co-entreprise SpeedInnov pour € 32 millions dans le cadre du projet du 'train à très grande vitesse du futur', le rachat de Nomad Digital au Royaume-Uni et la prise de participations dans l'entreprise EasyMile, une start-up innovante développant les navettes électriques sans chauffeurs EZ10.

Durant la période, Alstom a également remboursé pour une valeur de € 453 millions d'obligations contribuant ainsi à réduire sa dette financière brute de 19 %.

Au-delà de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, dont le montant a atteint € 1 563 millions au 31 mars 2017, le Groupe peut disposer d'une ligne de crédit renouvelable de € 400 millions, arrivant à échéance en juin 2022, avec un an d'extension possible, non tirée au mois de mars 2017.

8. Capitaux Propres

Au 31 mars 2017, les capitaux propres (incluant les participations ne donnant pas le contrôle) ont augmenté à € 3 713 millions, à comparer à € 3 328 millions au 31 mars 2016. La hausse sur la période comprend les éléments suivants :

- un résultat net (part du Groupe) de € 289 millions au titre de l'exercice 2016/17 ;
- la variation des hypothèses actuarielles sur les engagements de retraites à prestations définies (enregistrées en capitaux propres) pour € (32) millions après impôts ;
- des écarts de conversion de € 107 millions.

9. 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.

9.1 Commande 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.

9.2 Carnet de commande

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.

9.3 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.

9.4 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 ou réévaluations de titres sur cessions 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 « Résultat d'exploitation » se réconcilient de la manière suivante :

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2017	31 mars 2016
Résultat d'exploitation ajusté (aEBIT)	421	366
<i>Marge d'exploitation ajustée</i>	<i>5.8%</i>	<i>5.3%</i>
Charges de restructuration	(6)	(138)
Perte de valeur sur actifs	(6)	(398)
Amortissement de l'allocation du prix d'acquisition et coûts d'intégration	(35)	(43)
Plus / Moins-values sur cessions d'activités	2	38
Autres	(18)	(51)
Résultat d'exploitation (EBIT)	358	(226)

9.5 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 :

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2017	31 mars 2016
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation	401	(2 158)
<i>Dont flux opérationnels liés aux activités non poursuivies</i>	<i>(7)</i>	<i>(1 568)</i>
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles (coûts de R&D capitalisés inclus)	(220)	(514)
Produits de cession des immobilisations corporelles et incorporelles	1	58
CASH FLOW LIBRE	182	(2 614)

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 s'est élevé à € 182 millions au cours de l'exercice 2016/17, contre € (2 614) millions au cours de l'exercice 2015/16.

9.6 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, des contrats de construction en cours actifs, des clients et comptes rattachés et des autres actifs opérationnels ;
- Passifs : somme des provisions courantes et non courantes, des contrats de construction en cours passifs, des fournisseurs et comptes rattachés et des autres passifs courants.

Au 31 mars 2017, les capitaux employés ont atteint € 4 278 millions comparés aux € 3 901 millions à fin mars 2016. Cette augmentation des capitaux employés s'explique principalement par un besoin en fond de roulement positif lié à d'importants acomptes sur les nouvelles commandes reçues au cours de la période, à l'augmentation des participations dans des entreprises associées et également à l'enregistrement d'écarts d'acquisition provenant principalement des activités acquises.

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2017	31 mars 2016
Actifs non courants *	5 972	5 677
moins impôts différés	(189)	(242)
moins actifs non courants directement associés aux passifs	(260)	(318)
moins actifs de couverture des engagements de retraite	-	(1)
Capitaux employés - actifs non courants (A)	5 523	5 116
Actifs courants	8 379	7 904
moins trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 563)	(1 961)
moins autres actifs financiers courants	(8)	(22)
Capitaux employés - actifs courants (B)	6 808	5 921
Passifs courants	7 883	7 167
moins dettes financières courantes	(444)	(686)
plus provisions non courantes	614	655
Capitaux employés - passifs (C)	8 053	7 136
CAPITAUX EMPLOYES (A)+(B)-(C)	4 278	3 901

* incluent les options de rachat des alliances Energie

9.7 Trésorerie nette/ (endettement net)

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 2017, le groupe a enregistré un niveau d'endettement net de € 208 millions, comparé à une position d'endettement net de € 203 millions au 31 mars 2016.

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2017	31 mars 2016
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 563	1 961
Autres actifs financiers courants	8	22
Actifs financiers non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière	260	318
<i>moins:</i>		
Dettes financières courantes	444	686
Dettes financières non-courantes	1 595	1 818
Trésorerie nette/(endettement net) en fin de période	(208)	(203)

9.8 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.