



DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE
2017/18

SOMMAIRE GÉNÉRAL

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2017/18

1	DESCRIPTION		
	DES ACTIVITÉS DU GROUPE 	3	
	Caractéristiques du secteur d'activité	4	
	Position concurrentielle	7	
	Stratégie	8	
	Siemens Alstom, création d'un leader mondial de la mobilité	9	
	Offre	9	
	Recherche et développement	16	
2	RAPPORT D'ACTIVITÉ		
	SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS ANNUELS CLOS LE 31 MARS 2018 	21	
	Événements significatifs 2017/18	22	
	Perspectives	23	
	Événements postérieurs à la clôture	24	
	Performance commerciale	24	
	Carnet de commandes	27	
	Compte de résultat	27	
	Cash flow libre	30	
	Endettement net	30	
	Capitaux propres	30	
	Définition d'indicateurs financiers non codifiés par des organismes de normalisation comptable	31	
	Rapport des Commissaires aux comptes sur les prévisions de marge d'exploitation ajustée	34	
3	INFORMATION FINANCIÈRE 	35	
	États financiers consolidés	36	
	Comptes annuels	109	
4	FACTEURS DE RISQUES		
	ET CONTRÔLE INTERNE 	129	
	Facteurs de risques	130	
	Contrôle interne	145	
5	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	157	
	Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise 	158	
	Comité exécutif	194	
	Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital 	195	
	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	203	
	Commissaires aux comptes 	207	
6	DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM 	209	
	Stratégie de développement durable	210	
	Concevoir des solutions de mobilité durable	220	
	Programme Éthique & Conformité	226	
	Plan de vigilance	230	
	Performance environnementale	237	
	Performance sociale	244	
	Relations avec les parties prenantes externes	258	
	Méthodologie	268	
	Synthèse des indicateurs / chiffres clés 2017/18	270	
	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	273	
	Liste des informations obligatoires	276	
7	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	279	
	Information sur le Groupe et la société mère 	280	
	Information sur le capital social 	286	
	Organigramme au 31 mars 2018	300	
	Information sur le Rapport financier annuel	302	
	Information sur le Document de Référence 	304	
	Table de concordance	305	

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 long-exposure photograph of a city at night, showing light trails from cars on a multi-lane highway and illuminated buildings, including one with 'LOTTE' signage.

Société anonyme au capital de € 1 555 534 771
48, rue Albert Dhalenne – 93400 Saint-Ouen (France) – RCS : 389 058 447 Bobigny







DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2017/18

AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 29 mai 2018, 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
Facteurs de croissance du marché	4
Principaux marchés	6
▶ POSITION CONCURRENTIELLE 	7
▶ STRATÉGIE 	8
Une organisation orientée client	8
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
▶ SIEMENS ALSTOM, CRÉATION D'UN LEADER MONDIAL DE LA MOBILITÉ 	9
▶ OFFRE 	9
Matériels roulants	10
Systèmes	12
Services	13
Signalisation	13
▶ RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT 	16
Développement de la gamme	16
Innovation	18



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

FACTEURS DE CROISSANCE DU MARCHÉ

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

Urbanisation

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

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

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

De plus, l'extension des zones périurbaines imposera des solutions de transport adaptées. Les innovations pour réduire les impacts environnementaux dans les zones urbaines, tels que la pollution et le bruit, ainsi que l'amélioration de l'efficacité énergétique de ces modes de transport vont également devenir une priorité majeure. L'urbanisation croissante devrait aussi entraîner l'extension des réseaux de transport reliant les grandes et les petites villes.

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 de futures interdictions sur les voitures fonctionnant avec des moteurs à combustion (Norvège, France, Royaume-Uni, Chine, ...).

Le rail offre des performances supérieures aux autres modes de transport, ce qui devrait avoir un impact positif sur l'évolution du marché ferroviaire. Certains défis devront toutefois être relevés dans ces différents domaines pour respecter les objectifs ambitieux de réduction des émissions dans les délais impartis.

Dans le contexte de la COP21, 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.

Cette vision a été renforcée et détaillée à travers la Communication sur la Stratégie Européenne pour la Mobilité à Faible Émission publiée en juillet 2016 et devrait se confirmer par la réglementation sur le partage de l'effort, un accord temporaire prévoyant des contraintes par pays pour les secteurs non couverts par le système européen d'échange de quotas d'émission.

(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.

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 30 %. Alstom soutient 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. À Bonn, pour la COP23, a été lancée l'Alliance pour la Décarbonisation des Transports, regroupant 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.

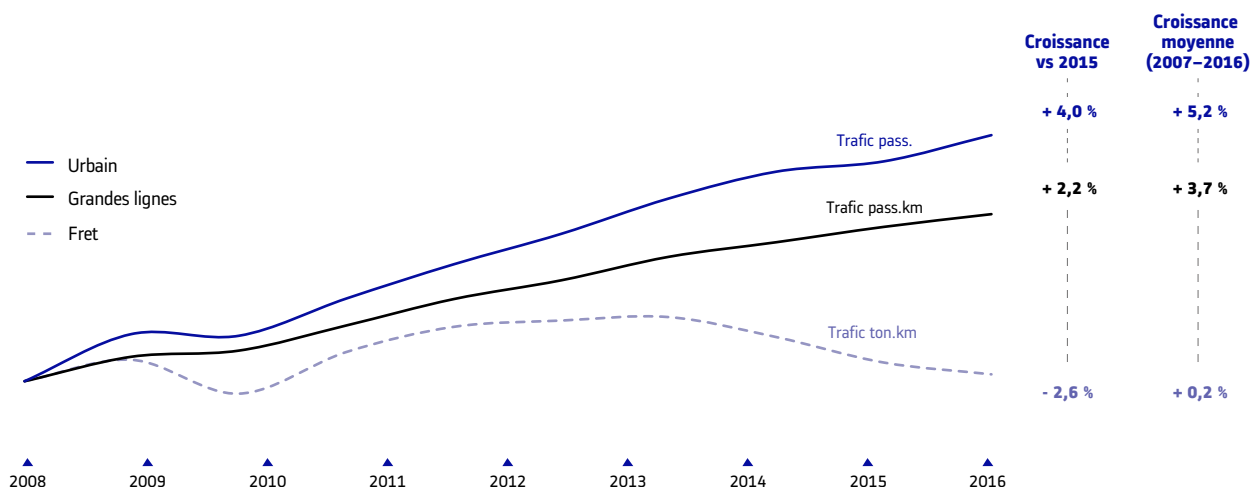
Croissance économique

Au cours de ces dernières années, l'économie mondiale a connu des turbulences qui ont freiné la croissance et accru les déficits publics. Malgré cela, la croissance du produit intérieur brut (PIB) mondial devrait rester positive : selon les prévisions, cette croissance devrait se situer autour de + 5 % par an sur la période 2016-2022. Elle est tirée par des régions émergentes comme la Chine, l'Inde et l'Asie du Sud-Est (environ + 8 % par an) ainsi que par le Moyen-Orient/Afrique (environ + 6 % par an) tandis que les régions développées comme la zone euro ou les États-Unis devraient croître à un rythme plus modéré de l'ordre de 4 % par an (source : FMI 2017).

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, principalement aux États-Unis.

ÉVOLUTION DU TRAFIC MONDIAL DE 2007 À 2016 ⁽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 :

- 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).

- 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).
- 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).

1. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Caractéristiques du secteur d'activité

- Le gouvernement polonais a adopté un programme ferroviaire de € 5,8 milliards pour 2019-2023, principalement financé par le budget de l'État (source : *Railway Gazette*).
- 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*).
- Des partenariats public-privé (PPP) ont été conclus en particulier en Europe, en Inde et au Brésil. Ils sont également considérés comme une solution pour permettre le développement du transport tout en limitant les dépenses publiques au Moyen-Orient (source : UITP).
- Aux États-Unis, l'Autorité Californienne pour le Ferroviaire à Grande Vitesse (CHSRA) a investi en 2017 plus de \$ 2,5 milliards dans l'*American Recovery and Reinvestment Act* pour la construction du segment Central Valley HS (source : CHSRA).
- Le ministère des Transports vietnamien investira plus de \$ 50 milliards dans le chemin de fer Nord-Sud, qui sera lancé en 2020 et achevé en 2030 (source : Ministère des Transports du Vietnam).
- Les Chemins de fer indiens (*Indian Railways*) ont annoncé un programme d'investissements de € 120 milliards sur la période 2015-2019 qui vise à faire passer la capacité de transport quotidien de passagers de 21 millions à 30 millions, à augmenter de 20 % la taille du réseau et à faire passer la capacité annuelle de transport de marchandises de 1 milliard à 1,5 milliard de tonnes (source : *Indian Railways*).
- La Chine va étendre son réseau ferré urbain de 6 000 kilomètres d'ici 2020, avec un investissement total d'environ € 400 milliards (source : *Global Times*).

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 est 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. De plus ; les smartphones offrent maintenant la possibilité de développer le paiement sans contact et également de connaître les flux de passagers permettant ainsi une optimisation globale du trafic. Ce nouvel élan va durablement impacter l'industrie ferroviaire et les transports publics et constitue déjà le pilier du développement des « *smart cities* », pour lesquelles la gestion de la multimodalité est un sujet majeur.

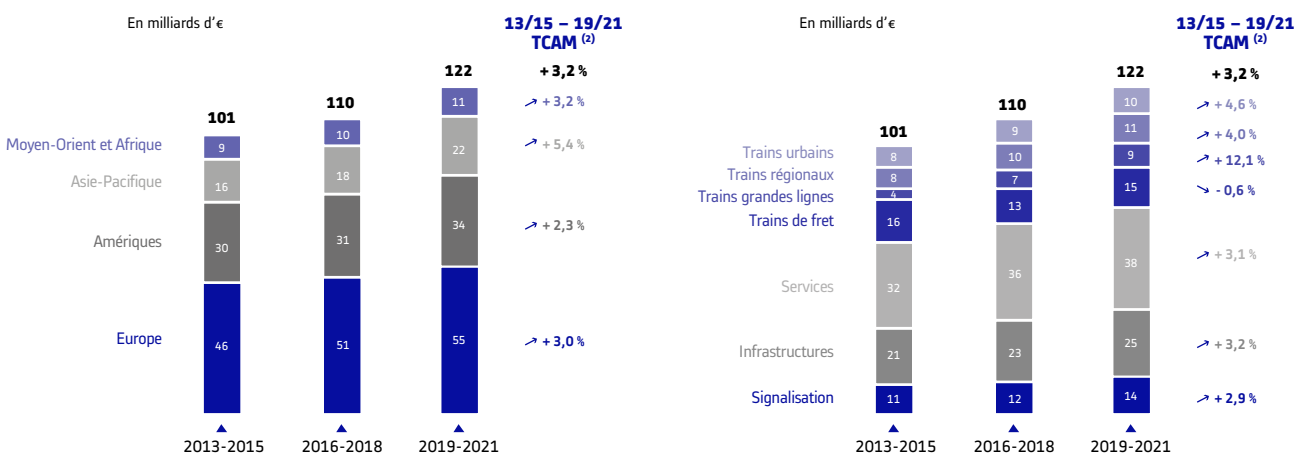
Le dernier rapport de l'étude de marché mondiale de l'UNIFE (Union des industries ferroviaires européennes) souligne sa volonté d'accompagner cette transformation du marché : « Le secteur ferroviaire a commencé à s'adapter à la transformation digitale, à ces défis mais aussi à ces opportunités. La nouvelle initiative de l'Union européenne « *Digital Single European Railway Area* » reconnaît la nécessité d'encadrer ces changements par des standards et des processus communs pour assurer la sécurité, l'interopérabilité et les connexions avec les autres modes de transports. »

PRINCIPAUX MARCHÉS

Évolution du marché

Selon l'UNIFE, le marché annuel mondial accessible pour la période 2016-2018 est estimé à € 110 milliards. Ce marché devrait se développer pour atteindre un montant moyen annuel de € 122 milliards sur la période 2019-2021, soit un taux de croissance moyen annuel de + 3,2 % depuis 2013-2015 (source : étude de marché UNIFE 2016).

MARCHÉ PAR PRODUIT ET RÉGION ⁽¹⁾



(1) Moyenne annuelle – Marché accessible.
 (2) TCAM : Taux de croissance annuel moyen.
 Source : étude de marché UNIFE 2016.

Le **marché européen**, premier marché ferroviaire mondial, devrait croître de € 46 milliards à € 55 milliards par an sur la période comprise entre les années 2013-2015 et 2019-2021, soit un taux de croissance annuel moyen de + 3,0 %. La situation reste assez hétérogène d'un pays à l'autre. L'Allemagne est le premier marché européen et devrait se stabiliser autour de € 9,7 milliards par an. Le marché français autour de € 5 milliards par an, devrait croître grâce au renouvellement du train à très grande vitesse attendu dans les prochaines années, et au programme du « Grand Paris », un projet essentiel d'amélioration des infrastructures et du transport urbain. Au Royaume-Uni, le marché devrait représenter € 7,1 milliards par an sur la période 2019-2021, avec le renouvellement de la flotte des métros londoniens et le nouveau projet de ligne à grande vitesse reliant Londres à Manchester. 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 : une forte croissance est attendue en Espagne, le marché passant de € 1,6 milliard à € 2,6 milliards par an entre 2013-2015 et 2019-2021. À l'Est, la Pologne reste le premier marché avec plus de € 2 milliards par an sur la période 2013-2015. Des projets de signalisation devraient être lancés aux Pays-Bas, en Hongrie, en Pologne et au Portugal et des projets de solutions intégrées devraient être prochainement lancés en Suède, au Danemark, et en Europe de l'Est. La Norvège a lancé en 2016 trois appels d'offres pour le déploiement de solutions ERTMS dans l'ensemble du pays sur les 10 ans à venir. 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, évalué à € 30 milliards par an, sur la période 2013-2015. Ce marché devrait atteindre un montant annuel de € 34 milliards sur la période 2019-2021, soit un taux de progression annuel de + 2,3 %. En Amérique du Nord, le fret est historiquement important et représente environ 70 % du marché local. 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 (par exemple les projets de LGV en Floride et au Texas approuvés par la *Federal Railroad Administration* en 2017). Moins significatif en termes de volume, le marché latino-américain est impacté par la crise brésilienne. Néanmoins, le Chili et le Mexique planifient l'extension de leurs flottes de transport urbain, et 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 € 22 milliards par an sur la période 2019-2021 après une phase de ralentissement des investissements en Chine. La croissance annuelle du marché indien devrait dépasser les 10 % entre 2013-2015 et 2019-2021 grâce à plusieurs projets de métros et des investissements dans les infrastructures de grandes lignes. D'autres pays de la région, comme la Thaïlande ou les Philippines, devraient également connaître une croissance significative.

Au **Moyen-Orient et en Afrique**, le marché devrait atteindre un montant annuel d'environ € 11 milliards sur la période 2019-2021. Cette croissance devrait être principalement alimentée par des projets de transports urbains et la poursuite des investissements au Qatar, en Afrique du Sud et en Arabie Saoudite. Par ailleurs, le marché de services devrait bénéficier de conséquents programmes de rénovation et de maintenance en Égypte ou en Arabie Saoudite par exemple.

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 intégrées. 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 et Ansaldo STS en 2015.

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 du transport de passagers en Amériques et parmi les trois premiers dans les autres régions (sources : Alstom, commandes enregistrées sur les trois dernières années et UNIFE, marché accessible).

1. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Stratégie

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 devrait engendrer € 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.

SIEMENS ALSTOM, CRÉATION D'UN LEADER MONDIAL DE LA MOBILITÉ

Le 26 septembre 2017, Siemens et Alstom ont signé un protocole d'accord pour combiner les activités mobilité de Siemens, incluant sa traction ferroviaire, avec Alstom. La transaction réunit deux acteurs innovants du marché ferroviaire au sein d'une entité qui offrira de la valeur pour les clients et un potentiel opérationnel unique. Les deux activités sont largement complémentaires en termes d'activités et de présence géographique.

Le 23 mars 2018, Siemens et Alstom ont conclu un accord de rapprochement (*Business Combination Agreement* – « BCA »). Ce BCA énonce les termes et conditions convenus par les deux entreprises et fait suite à la conclusion des procédures d'information-consultation du personnel requises au sein d'Alstom.

L'entité combinée offrira une gamme significativement plus large de produits et de solutions pour répondre à tous les besoins des clients : des plateformes standardisées au coût optimisé jusqu'aux technologies haut-de-gamme. L'empreinte mondiale permet à l'entreprise fusionnée d'avoir accès aux marchés en croissance du Moyen-Orient-Afrique, d'Inde

et d'Amérique Centrale et du Sud où Alstom est présent et de la Chine, des États-Unis et de la Russie où Siemens est présent. Cette large base géographique équilibrée, ce portefeuille complet et les investissements importants dans le digital bénéficieront aux clients. La combinaison des savoir-faire et de la puissance d'innovation des deux entreprises permettra de lancer des programmes d'innovation clés, d'avoir des coûts optimisés et une réponse plus adaptée aux besoins des clients.

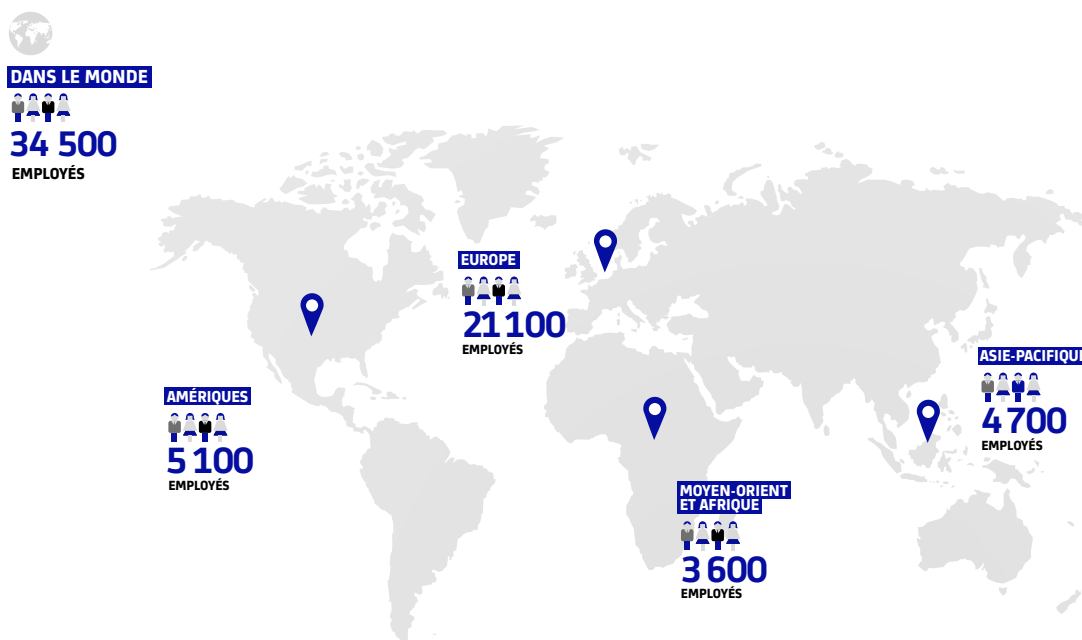
L'opération devrait être réalisée sous réserve de l'approbation des actionnaires d'Alstom lors de l'assemblée générale qui se tiendra en juillet 2018. L'opération est également soumise à l'autorisation des autorités réglementaires compétentes, notamment les autorités de la concurrence. L'autorisation au titre des investissements étrangers de la part du ministère français de l'Économie et des Finances a été obtenue le 28 mai 2018. L'Autorité des marchés financiers (AMF) française a confirmé le 29 mai 2018 qu'aucune offre publique d'achat ne devra être lancée par Siemens après la réalisation de l'apport. Siemens a d'ores et déjà initié le processus de séparation de ses activités mobilité et des autres activités associées afin de préparer le rapprochement avec Alstom.

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.

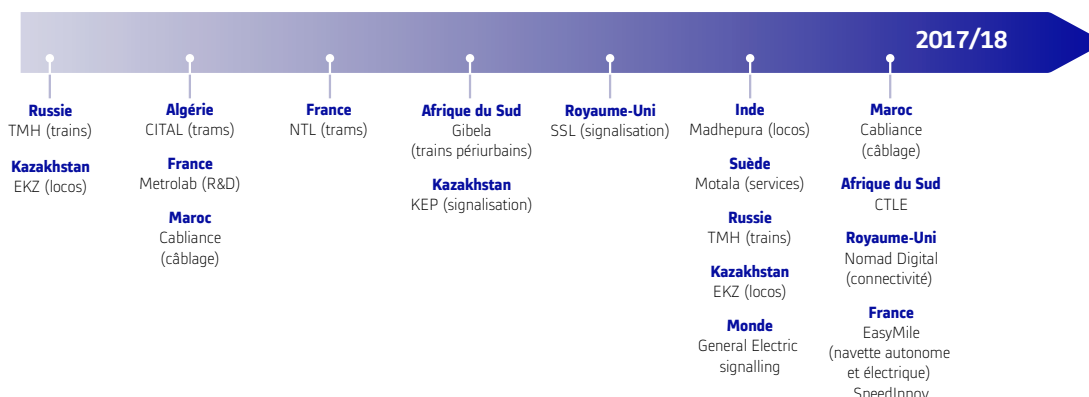
Au travers d'une vingtaine de partenariats couvrant de nombreux segments (matériels roulants, composants, systèmes, services et signalisation), en Europe, au Moyen-Orient et Afrique et en Asie-Pacifique, Alstom s'est doté d'un solide réseau de partenaires, à la fois performant et bien implanté. Grâce 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.



1. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Offre

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 France, en Belgique et en Allemagne, plusieurs villes ont décidé de lancer des essais. Par exemple, Aptis™ a été testé à Paris et dans la région Île-de-France au cours du deuxième semestre 2017.

Tramways

S'appuyant sur 20 années d'expérience et plus de 1 900 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. Le Citadis X05™ a été produit dans un premier temps pour Sydney mais sera également prochainement déployé dans d'autres villes comme Nice et Avignon (France) ainsi que Kaohsiung (Taïwan).

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 caténaies 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). Entre-temps, Alstom s'est vu décerner une commande ferme portant sur la fourniture de 61 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.

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 5 500 dans le monde.

Avec X'Trapolis™, Alstom propose aux opérateurs et aux passagers des solutions de transport périurbain capacitaires et flexibles, en particulier de banlieue à banlieue. X'Trapolis™ se caractérise par sa grande capacité jusqu'à 100 000 passagers par heure et par direction. 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 2 700 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 600 à 800 km, et accueillir jusqu'à 300 passagers. En novembre 2017, Alstom a signé un premier contrat avec LNVG en Allemagne pour 14 trains.

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 960 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 Tiltronix, 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.

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

En 2016, 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 2 400 exemplaires vendus dans le monde, les locomotives Prima™ apportent depuis plus de quinze ans une réponse adaptée aux besoins des opérateurs.

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

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.

1. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Offre

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 caténaires avec APS™, un système d'alimentation électrique au sol via un troisième rail segmenté. Et pour enrichir son offre sans caténaires, Alstom a lancé SRS™, une solution de recharge statique par le sol pour les tramways et bus électriques dotés d'un système d'autonomie embarquée. Commandé en novembre 2015 par la ville de Nice (France), SRS™ sera installé sur les lignes 2 et 3 du tramway. La première tranche ferme de cet accord prévoit la fourniture de 19 rames Citadis™ et de leur système de recharge SRS™, dont la mise en service est prévue à l'été 2018.

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 billettique et les dépôts de maintenance. Attractis™ permet de réduire les investissements jusqu'à 20 % par rapport à un système de tramway classique et, ainsi, de garantir aux autorités de transport et aux opérateurs un coût global de possession et un coût d'acquisition optimisés.

La même approche globale est proposée pour les projets de métros comme 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, d'opération et de maintenance.

SERVICES

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

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

Maintenance

Alstom est en charge de la maintenance de plus de 8 000 voitures (12 000 voitures avec le contrat PRASA) dans près de 100 dépôts dans 30 pays. Les contrats de maintenance disposent d'une durée 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 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 15 ans) et des systèmes, mais aussi d'améliorer les performances, notamment

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

Fourniture de pièces de rechange

Alstom propose une gamme de services flexible allant de la livraison de commandes ponctuelles de pièces détachées commandées sur catalogue (plus 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.

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.

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/

1. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Offre

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 130 types de trains différents.

ITCS solution

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

Réseaux urbains

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

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

Alstom équipe de nombreuses métropoles mondiales et ses solutions CBTC représentent environ 25 % de celles déployées dans le monde. Il a par ailleurs acquis une forte présence en Chine, notamment via sa 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 1 600 km de lignes de métro en sont équipées à ce jour (plus de 2 000 km d'ici la fin 2018) et environ 25 % des kilomètres de CBTC radio en service dans le monde ont été déployés par Alstom.

(1) Automatic Train Protection.

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

Pegasus™ 101

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

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 des quelques rares acteurs qui bénéficient de la crédibilité et de l'expérience suffisantes pour conduire des projets impliquant la gestion de plusieurs lignes.

Centre de contrôle Iconis™

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). 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.

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 NOMAD 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.

1. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Recherche et développement

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).

En avril 2017, Alstom et Airbus ont annoncé la signature d'un accord de coopération stratégique dans le domaine de la cybersécurité. Ce programme porte notamment sur le co-développement de nouveaux services d'analyse de vulnérabilité des systèmes de transport, de nouvelles briques technologiques communes de protection, ainsi que sur la définition d'une nouvelle génération de centres de sécurité opérationnelle adaptée au secteur industriel. Alstom propose à ses clients des produits conformes à la dernière législation et aux cahiers des charges imposés par les gouvernements et peut leur proposer un audit de leurs solutions existantes afin d'en augmenter le niveau de protection.

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

Après le renouvellement des gammes Citadis™ et Metropolis™, les innovations ont, cette année, concerné principalement les gammes Coradia™ et Avelia™.

Aptis™

Conscient des évolutions majeures de l'e-mobilité, Alstom a développé en partenariat avec sa filiale NTL 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. Deux prototypes ont été assemblés, testés et homologués : ils sont dans la phase de démonstration en service réel. Ce nouveau bus bénéficie également des solutions de recharge développées par Alstom (SRS™). Aptis™ a reçu le prix de l'Innovation lors de sa présentation au salon Busworld 2017 de Courtrai (Belgique).

Coradia Stream™

Fort de l'expérience acquise auprès des plus grands opérateurs sur les dix dernières années, Alstom rationalise sa gamme de trains régionaux grâce à sa nouvelle plateforme Coradia™. Destinée en priorité au marché européen, cette nouvelle gamme de trains électriques à un niveau couvre les besoins de capacité allant de trois à dix voitures, les vitesses de 160 km/h à 200 km/h et les niveaux de confort allant du régional à l'intercité. Basé sur un concept de modularité et de standardisation des composants, cette nouvelle gamme peut s'adapter aux besoins des opérateurs et aux différentes tensions d'alimentation des réseaux. Au-delà elle propose les meilleures performances de coût de possession et de respect de l'environnement. Lancée il y a moins de deux ans, cette nouvelle gamme a déjà remporté deux succès auprès d'opérateurs nationaux, en Italie et aux Pays-Bas.

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 développe actuellement, en partenariat avec l'institut de recherche allemand DLR et avec le soutien du Gouvernement fédéral allemand, Coradia iLint™, un train à zéro émission, doté de piles à combustible et d'un système de stockage de l'énergie. Les travaux de développement des deux prototypes sont désormais terminés et les essais en environnement réel ont débuté.

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™

Depuis septembre 2013, Alstom travaille sur le projet du train à très grande vitesse du futur. La filière ferroviaire française se prépare à proposer à ses clients nationaux et internationaux un train à très grande vitesse innovant et se situant au cœur des stratégies d'amélioration de la productivité de l'écosystème ferroviaire grande vitesse. Pour développer ce projet, Alstom travaille avec l'ADEME, plusieurs partenaires (fournisseurs, pôles de compétitivités ou Instituts de Recherche Technologique par exemple) et avec la SNCF au travers d'un Partenariat d'Innovation. 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 12 ans sur plus de 350 tramways, SRS™ est la solution de recharge statique développée par Alstom afin de recharger en station les systèmes de stockage d'énergie présents à bord des tramways circulant sans alimentation par une caténaire. La solution est basée sur des composants et des principes de sécurité éprouvés. Le premier déploiement de ce produit sera effectué sur le contrat du tramway de Nice. Le produit SRS™ est également en cours d'adaptation pour recharger les systèmes de stockage d'énergie présents à bord des bus électriques.

Infrastructure : APS™ pour la route

En novembre 2017, à l'occasion de la visite du Président français Emmanuel Macron en Suède, Alstom a dévoilé son projet de route électrique. Cette version routière de l'APS™ a pour ambition de décarboner le transport routier longue-distance. Un démonstrateur, développé en partenariat avec Volvo Trucks, a été mis en place sur le site d'essai de Volvo Group, en Suède et a permis de valider le concept. 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.

Solution intégrée pour les systèmes de tramway : Attractis™

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

Services

HealthHub™

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

Signalisation

Grandes lignes

Alstom poursuit la mise à jour de ses solutions de contrôle de vitesse selon les dernières versions des normes européennes (ERTMS). La ligne grande vitesse Berlin Munich, inaugurée fin 2017 est exploitée en première mondiale avec la technologie d'Alstom (*baseline* 3MR1) à bord des trains.

1. DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Recherche et développement

Alstom poursuit par ailleurs son investissement pour l'amélioration de l'exploitation des réseaux grandes lignes de type ERTMS. De nouvelles fonctionnalités ATO (*Automatic Train Operations*) issues du monde Urbain enrichissent sa solution Atlas™ et permettent d'augmenter la capacité des lignes ainsi équipées ainsi que la consommation énergétique des trains de la flotte. À ce jour, cette solution de pilotage automatique ATO a été déployée sur un train Intercity en Chine. Un programme de test sur le réseau belge s'est achevé en 2017 et a permis de démontrer également des gains sur la consommation énergétique (jusqu'à 40 %). Un nouveau contrat vient d'être signé pour effectuer en 2018 des essais en condition réelle sur le réseau hollandais.

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 96 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.

En parallèle, Alstom continue le développement de sa solution innovante Urbalis Fluence™ qui équipera le métro de Lille. Cette solution complètement nouvelle fournira une amélioration significative de la performance d'exploitation par rapport aux systèmes existants ainsi qu'une simplification de l'architecture qui la supporte pour une plus grande flexibilité.

Solutions digitales pour la mobilité

Confrontés à un besoin croissant de mobilité, les opérateurs recherchent toujours davantage d'efficacité opérationnelle en exploitation. Conscient de ces enjeux, Alstom renforce sa gamme de solution de signalisation en innovant dans de nouvelles solutions digitales pour améliorer la disponibilité (technologie de maintenance prédictive et gestion avancée des actifs et de l'énergie), la capacité (systèmes de conduites autonomes, solutions de gestion multimodale des réseaux), la sécurité ainsi que l'expérience passager. Par exemple, Alstom et la RATP ont réalisé avec succès, en 2017, la première expérimentation de garage autonome d'un tramway dans le dépôt RATP du T7 à Vitry-sur-Seine. Enfin, afin d'optimiser la mobilité dans la ville, Alstom a développé Mastria™ un système innovant de gestion de trafic multimodal.

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 Cincinnatti 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 2017, 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 2017 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.

2

RAPPORT D'ACTIVITÉ SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS ANNUELS CLOS LE 31 MARS 2018

▶ ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS 2017/18 	22
Siemens Alstom, création d'un leader mondial de la mobilité	22
Croissance remarquable des ventes et forte performance du résultat d'exploitation ajusté	22
Données organiques	23
Acquisitions et partenariats	23
▶ PERSPECTIVES 	23
Perspectives	23
Hypothèses	24
▶ ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 	24
▶ PERFORMANCE COMMERCIALE 	24
▶ CARNET DE COMMANDES 	27
▶ COMPTE DE RÉSULTAT 	27
Chiffre d'affaires	27
Recherche et développement	28
Performance opérationnelle	29
Résultat net	29
▶ CASH FLOW LIBRE 	30
▶ ENDETTEMENT NET 	30
▶ CAPITAUX PROPRES 	30
▶ DÉFINITION D'INDICATEURS FINANCIERS NON CODIFIÉS PAR DES ORGANISMES DE NORMALISATION COMPTABLE 	31
Commandes reçues	31
Carnet de commandes	31
Ratio « commandes sur chiffre d'affaires »	31
Résultat d'exploitation ajusté	31
Cash flow libre	32
Capitaux employés	32
Trésorerie nette / (endettement net)	33
Données organiques	33
▶ RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES PRÉVISIONS DE MARGE D'EXPLOITATION AJUSTÉE 	34



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

Le Chapitre 2 est un extrait du Rapport Financier Annuel approuvé par le Conseil d'administration le 15 mai 2018. Les éléments postérieurs au 15 mai 2018 figurent au Chapitre 1.

ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS 2017/18

SIEMENS ALSTOM, CRÉATION D'UN LEADER MONDIAL DE LA MOBILITÉ

Le 26 septembre 2017, Siemens et Alstom ont signé un protocole d'accord pour combiner les activités mobilité de Siemens, incluant sa traction ferroviaire, avec Alstom. La transaction réunit deux acteurs innovants du marché ferroviaire au sein d'une entité qui offrira de la valeur pour les clients et un potentiel opérationnel unique. Les deux activités sont largement complémentaires en termes d'activités et de présence géographique.

Le 23 mars 2018, Siemens et Alstom ont conclu un accord de rapprochement (*Business Combination Agreement* – « BCA »). Ce BCA énonce les termes et conditions convenus par les deux entreprises et fait suite à la conclusion des procédures d'information-consultation du personnel requises au sein d'Alstom.

L'entité combinée offrira une gamme significativement plus large de produits et de solutions pour répondre à tous les besoins des clients : des plateformes standardisées au coût optimisé jusqu'aux technologies haut-de-gamme. L'empreinte mondiale permet à l'entreprise fusionnée d'avoir accès aux marchés en croissance du Moyen-Orient-Afrique, d'Inde et d'Amérique Centrale et du Sud où Alstom est présent et de la Chine, des États-Unis et de la Russie où Siemens est présent. Cette large base géographique équilibrée, ce portefeuille complet et les investissements importants dans le digital bénéficieront aux clients. La combinaison des savoir-faire et de la puissance d'innovation des deux entreprises

permettra de lancer des programmes d'innovation clés, d'avoir des coûts optimisés et une réponse plus adaptée aux besoins des clients.

L'opération, soutenue par Bouygues, est soumise à l'approbation des actionnaires d'Alstom lors de l'assemblée générale qui se tiendra en juillet 2018. L'opération est également soumise à l'autorisation des autorités réglementaires compétentes, notamment l'autorisation au titre des investissements étrangers de la part du ministère français de l'Économie et des Finances et des autorités de la concurrence. De plus, l'Autorité des marchés financiers (AMF) française doit confirmer qu'aucune offre publique d'achat ne devra être lancée par Siemens après la réalisation de l'apport. Siemens a d'ores et déjà initié le processus de séparation de ses activités mobilité et des autres activités associées afin de préparer le rapprochement avec Alstom.

Dans le cadre de l'accord de rapprochement avec Siemens signé le 23 mars 2018, Alstom s'engage formellement à exercer ses options de vente sur les Alliances Grid et Renewable en septembre 2018. Alstom ayant informé GE en janvier 2018 de son intention de les exercer en septembre 2018, elles ont été reclassées en Actifs destinés à la vente pour un montant de € 2 382 millions.

Les coûts engagés par le Groupe dans le cadre de l'opération de rapprochement avec Siemens sur l'année fiscale 2017/18 ont été comptabilisés dans les états financiers consolidés.

CROISSANCE REMARQUABLE DES VENTES ET FORTE PERFORMANCE DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION AJUSTÉ

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs de performance du Groupe pour l'exercice fiscal 2017/18.

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2018	Exercice clos le 31 mars 2017	% Variation mars 2018/mars 2017	
			Réel	Organique
Commandes reçues	7 183	10 008	(28 %)	(27 %)
Carnet de commandes	34 178	34 781	(2 %)	4 %
Chiffre d'affaires	7 951	7 306	9 %	10 %
Résultat d'exploitation ajusté	514	421	22 %	
Marge d'exploitation ajustée	6,5 %	5,8 %		
Résultat d'exploitation	381	358		
Résultat net – Part du Groupe	475	289		
Cash Flow Libre	128	182		
Capitaux employés	2 165	4 278		
Trésorerie / (Dettes) nette	(255)	(208)		
Capitaux propres	4 027	3 713		

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 2018			Exercice clos le 31 mars 2017			Mars 2018/mars 2017		
	Données réelles	Effet périmètre	Données organiques	Données réelles	Effet change	Effet périmètre	Données organiques	% Var réel	% Var org.
Carnet de commandes	34 178	(58)	34 120	34 781	(1 972)	-	32 809	(2 %)	4 %
Commandes reçues	7 183	(55)	7 128	10 008	(272)	-	9 736	(28 %)	(27 %)
Chiffre d'affaires	7 951	(51)	7 900	7 306	(146)	-	7 160	9 %	10 %

Les chiffres réels de l'exercice fiscal 2016/17 (carnet de commandes, commandes reçues et chiffre d'affaires) sont retraités en considérant les taux de change utilisés en 2017/18 qui globalement montrent une appréciation de l'euro contre la majorité des devises du portefeuille d'Alstom. Les commandes reçues ont été impactées par la dépréciation du dollar américain (USD), du dirham des Émirats Arabes Unis (AED) et dans une moindre mesure de la livre sterling (GBP) et de la livre égyptienne (EGP) 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 dollar américain (USD) et de la livre sterling (GBP) face à l'euro. Le carnet de commandes a été défavorablement impacté par la dépréciation de la roupie indienne (INR), du dollar américain (USD), du dirham des Émirats Arabes Unis (AED) et du dollar australien (AUD) face à l'euro.

Afin de conserver un périmètre d'activité constant, les données réelles de l'exercice 2017/18 sont ajustées de l'acquisition de Nomad Digital réalisée au cours de l'année calendaire 2017.

ACQUISITIONS ET PARTENARIATS

Pendant l'année, Alstom a signé un accord avec la société ferroviaire nationale kazakh (KTZ) pour l'acquisition de 25 % de parts supplémentaire de la co-entreprise EKZ. Une fois cette acquisition approuvée par les autorités compétentes, Alstom deviendra actionnaire majoritaire avec une détention de 75 % des parts de la co-entreprise, les 25 % restants étant détenus par son partenaire russe Transmashholding (TMH). La clôture de la transaction est prévue dans la prochaine année fiscale. Alstom a fait ses premiers pas sur le marché ferroviaire au Kazakhstan en juin 2010 aux côtés de son partenaire russe Transmashholding (TMH), à l'occasion de la pose de la première pierre du site EKZ, qui abrite la construction des locomotives pour le réseau kazakh.

Dans le but de renforcer son expertise et son offre dans le domaine du numérique, Alstom a signé un accord en vue d'acquérir 21net. Avec 50 employés et un chiffre d'affaires de € 16 millions en 2017, l'entreprise est spécialisée dans la fourniture de l'Internet embarqué et de l'infodivertissement pour l'industrie ferroviaire. Alstom prévoit de clôturer la transaction sur l'exercice fiscal à venir.

De plus, au cours de l'exercice fiscal 2017/18, Alstom a annoncé plusieurs partenariats stratégiques pour mieux se concentrer sur les besoins des clients :

- Alstom et Airbus ont entrepris un partenariat stratégique dans le domaine de la cybersécurité. Cette coopération va se concentrer sur la gestion des risques avec le co-développement de nouveaux services d'analyse de vulnérabilité des systèmes de transport, de nouvelles briques technologiques communes de protection, ainsi que sur la définition d'une nouvelle génération de centres de sécurité opérationnelle adaptée au secteur industriel.
- Alstom a signé un accord de coopération technologique avec Safran, un groupe international de haute technologie et un leader incontournable dans les domaines de l'aéronautique, de l'espace et de la défense. Cet accord porte sur les composants et technologies destinés aux équipements de propulsion électrique et les systèmes de propulsion électrique et hybride dans leur ensemble pour les avions et les véhicules de transport collectif.

PERSPECTIVES

PERSPECTIVES

Les perspectives d'Alstom sont établies à périmètre et taux de change constants. Elles sont émises en accord avec la nouvelle norme IFRS 15, qui est désormais le standard pour la reconnaissance du chiffre d'affaires.

Pour l'année fiscale 2018/19, le chiffre d'affaires est attendu à environ € 8 milliards et la marge d'exploitation ajustée devrait atteindre jusqu'à 7 %.

À moyen terme, Alstom devrait continuer à surperformer la croissance du marché, à améliorer progressivement sa rentabilité, et à améliorer sa génération de cash, avec une volatilité possible sur de courtes périodes.

HYPOTHÈSES

Ces perspectives reposent principalement sur les hypothèses suivantes :

- Elles sont établies en intégrant une absence de variation majeure des taux de change par rapport à ceux connus en fin d'exercice, ni de changement significatif dans le périmètre de consolidation par rapport à celui du 31 mars 2018. L'inflation des prix devrait rester comparable à celle de l'année précédente (2,1 % selon les prévisions de l'OCDE) et le Groupe considère un environnement politique globalement stable dans les pays constituant son empreinte.
- Pour l'exercice 2018/19, Alstom devrait poursuivre l'exécution de son portefeuille actuel de projets. Le chiffre d'affaires provenant du carnet de commandes existant devrait représenter plus de 90 % du chiffre d'affaires d'Alstom au cours du prochain exercice. Les revenus résiduels devraient principalement provenir des ventes à court terme, telles que les pièces de rechange et les modifications de commandes sur des contrats existants.
- Le marché devrait poursuivre sa croissance, en ligne avec les années précédentes, notamment au Moyen-Orient, en Afrique et en Europe. La concurrence des prix observée au cours de la dernière année devrait se poursuivre avec des concurrents qui tentent de pénétrer de nouveaux marchés.
- La marge d'exploitation ajustée en hausse par rapport aux exercices précédents devrait provenir de la bonne exécution des projets, en tirant partie des économies d'approvisionnement. La standardisation des outils et des processus d'ingénierie, la conception en vue de

limiter les coûts de production, ainsi que l'optimisation de notre empreinte industrielle à la fois pour l'ingénierie et la fabrication, devraient soutenir l'amélioration des performances d'Alstom. En outre, la transformation numérique associée à une discipline efficace dans la gestion des frais généraux devrait contribuer à réaliser ces perspectives.

- La génération de trésorerie repose notamment sur notre programme Cash Focus qui a été lancé avec des actions managériales fortes sur le besoin en fonds de roulement.

Les indications sur les perspectives mentionnées ci-dessus ne doivent pas être utilisées comme des prévisions de résultats ou des indicateurs de performance. Ces déclarations s'appuient notamment sur des plans existants, des initiatives liées aux projets, produits et services et leurs potentiels. Les risques comprennent ceux décrits au chapitre 4 « Facteurs de risque et contrôle interne » du présent document et d'autres facteurs externes inconnus du Groupe à ce stade tels que les conditions générales de l'industrie et de la concurrence, les avancées technologiques, les conditions futures de marché, les difficultés d'approvisionnement, l'instabilité financière et le risque souverain ainsi que l'exposition à des mesures réglementaires ou à des litiges. Alstom ne prend aucun engagement quant à la mise à jour ou la révision de l'un d'entre eux, que ce soit à la suite de nouvelles informations, d'événements futurs ou autres. Par conséquent, ces perspectives doivent être utilisées avec prudence.

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 9 mai 2018, Alstom a annoncé la signature d'un accord avec General Electric dans le cadre de la mise en œuvre des accords de 2015 relatifs à la sortie attendue par Alstom du capital des trois co-entreprises Énergie. Alstom a l'intention d'exercer ses options de vente concernant ses participations dans la « JV Renewables » et la « JV Grid » en 2018 (conformément aux promesses d'achat en vigueur tel que décrites en Note 13.1). En cas d'exercice de ces options pendant la période d'exercice (entre le 4 et le 10 septembre 2018), GE sera réputé avoir exercé son

option d'achat de la participation d'Alstom dans la « JV Nucléaire » (conformément à la promesse de vente en vigueur), et la réalisation de la cession de toutes ces participations interviendra le 2 octobre 2018, pour un montant total de € 2,594 milliards.

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.

PERFORMANCE COMMERCIALE

Au cours de l'exercice fiscal 2017/18, les prises de commandes ont atteint € 7,2 milliards contre € 10,0 milliards pour l'exercice précédent. Pendant l'année, le Groupe a notamment sécurisé d'importants contrats de matériels roulants et de maintenance à Toronto et Ottawa au Canada. De plus, la performance commerciale a été stimulée par la percée de nouveaux marchés en Asie/Pacifique notamment au Vietnam et aux Philippines.

L'exercice fiscal 2017/18 a également été marqué par un regain de dynamisme pour la gamme de produit Signalisation, avec des prises de commandes importantes en Espagne, à Singapour et en Israël, combinées à une activité soutenue par rapport à l'année dernière.

Durant cet exercice fiscal, Alstom n'a pas enregistré de commande majeure. À titre de comparaison, au cours de l'exercice 2016/17, le Groupe avait enregistré plusieurs contrats majeurs tels que la fourniture et l'entretien de trains à grande vitesse aux États-Unis et la fourniture d'un système de métro intégré à Dubaï aux Émirats Arabes Unis.

Données base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2018		Exercice clos le 31 mars 2017		% Variation mars 2018/mars 2017	
	€	% contribution	€	% contribution	Réel	Organique
Europe	3 507	48 %	5 102	51 %	(31 %)	(32 %)
Amérique	1 628	23 %	2 890	29 %	(44 %)	(41 %)
Asie/Pacifique	980	14 %	582	6 %	68 %	74 %
Moyen-Orient/Afrique	1 068	15 %	1 434	14 %	(26 %)	(20 %)
COMMANDES REÇUES PAR DESTINATION	7 183	100 %	10 008	100 %	(28 %)	(27 %)

Données base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2018		Exercice clos le 31 mars 2017		% Variation mars 2018/mars 2017	
	€	% contribution	€	% contribution	Réel	Organique
Matériels roulants	3 189	45 %	5 525	55 %	(42 %)	(41 %)
Services	2 180	30 %	2 037	20 %	7 %	10 %
Systèmes	523	7 %	1 466	15 %	(64 %)	(62 %)
Signalisation	1 291	18 %	980	10 %	32 %	30 %
COMMANDES REÇUES PAR DESTINATION	7 183	100 %	10 008	100 %	(28 %)	(27 %)

Au cours de l'exercice fiscal 2017/18, Alstom a reçu € 3,5 milliards de commandes en Europe contre € 5,1 milliards lors de l'exercice précédent. Durant l'exercice fiscal 2017/18, la performance commerciale a été soutenue par plusieurs commandes de Matériels roulants pour la fourniture additionnelle de trains régionaux Coradia Stream™ « Pop » et de trains Coradia Meridian™ « Jazz » en Italie ainsi que 14 Coradia™ Polyvalent pour la région Bourgogne-Franche-Comté et la région Grand Est en France. La performance commerciale a été renforcée par des commandes supplémentaires de la RATP pour la fourniture de trains MP14 pour le réseau de métro parisien et pour la fourniture de trains régionaux Coradia™ Continental en Allemagne. Par ailleurs, Alstom a signé une commande additionnelle pour fournir cinq trains Pendolino™ incluant la maintenance associée pendant 30 ans avec NTV en Italie. L'activité Services a également bénéficié d'un contrat de huit ans pour la maintenance des trains régionaux Coradia™ de Skanetraffiken en Suède. L'exercice dernier avait été marqué par d'importants contrats signés aux Pays-Bas pour fournir des trains inter-cités de nouvelle génération et en France pour fournir des trains de banlieue destinés au réseau d'Île-de-France ainsi qu'une commande additionnelle pour des trains à très grande vitesse Euroduplex™ pour la ligne Paris-Bordeaux.

Dans la région Amérique, le Groupe a reçu € 1,6 milliard de commandes contre € 2,9 milliards lors de l'exercice fiscal précédent. Cette année, Alstom a signé deux importants contrats au Canada pour la fourniture de 61 véhicules légers sur rail Citadis Spirit™ pour la région du Grand Toronto et de Hamilton et de 38 tram-trains Citadis Spirit™ pour l'extension du système de véhicules légers sur rail d'Ottawa associé à un contrat de maintenance de 30 ans. En outre, Alstom a été désigné par Kawasaki pour la fourniture du système de traction pour le métro de la ville de New York aux États-Unis et un contrat de maintenance pour réaliser la rénovation de mi-vie de 52 véhicules légers sur rail P2000 circulant sur les lignes Blue, Green et Expo de Los Angeles. L'année dernière, les commandes reçues incluaient notamment un important contrat signé avec Amtrak aux États-Unis pour la fourniture de trains à grande vitesse nouvelle génération incluant les opérations de maintenance pendant 15 ans.

La région Asie/Pacifique a enregistré € 1 milliard de commandes pour l'année fiscale 2017/18, comparé à € 0,6 milliard durant la période précédente. Cette augmentation significative a été stimulée par des premières commandes sur de nouveaux marchés notamment avec la signature d'un contrat de système au Vietnam pour la ligne 3 du métro d'Hanoi. Avec cette commande, Alstom va fournir le système intégré de métro qui comprend 10 rames Metropolis™ et la solution Urbalis™ 400, basée sur la communication en réseau CBTC⁽¹⁾ d'Alstom qui contrôle le mouvement des trains. Alstom a aussi signé un contrat aux Philippines pour la fourniture d'une solution de métro intégrée à Manille, ce qui inclut les systèmes de signalisation et de communication, l'alimentation en courant de traction et les voies. Alstom a aussi remporté des contrats à Singapour pour la fourniture de 17 trains sans conducteur pour les North-East Line et Circle Line, ainsi qu'une solution de signalisation comprenant un système d'exploitation sans conducteur et la mise à niveau du système de supervision automatique des trains de la Circle Line.

Dans la région Moyen-Orient/Afrique, Alstom a enregistré € 1,1 milliard de commandes comparé à € 1,4 milliard au cours de l'exercice précédent. Les commandes de cette année ont inclus 100 trains X'trapolis™ supplémentaires, un support technique ainsi que la fourniture de pièces détachées pendant les 18 prochaines années pour PRASA à travers la coentreprise Gibela dirigée par Alstom en Afrique du Sud. Les commandes ont notamment inclus un contrat pour la fourniture de 15 trains régionaux Coradia™ Polyvalent au Sénégal pour relier le centre de Dakar au nouvel aéroport international situé à Diass. Alstom va fournir le système de signalisation et de commande des trains pour le projet de nouvelle ligne rouge du tramway de Tel-Aviv en Israël. Lors de l'exercice précédent, les commandes reçues avaient été stimulées par un important contrat signé aux Émirats Arabes Unis concernant la livraison d'un système de métro pour l'extension de la ligne rouge du métro de Dubaï.

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

2. RAPPORT D'ACTIVITÉ SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS ANNUELS CLOS LE 31 MARS 2018

Performance commerciale

Les principales commandes reçues par Alstom au cours de l'exercice 2017/18 ont été les suivantes :

Pays	Produit	Description
Afrique du Sud	Matériels roulants/Services	Fourniture de 100 X'trapolis™ trains supplémentaires, un support technique et la fourniture de pièces détachées pendant les 18 prochaines années pour PRASA à travers la coentreprise Gibela dirigée par Alstom en Afrique du Sud
Allemagne	Matériels roulants	Fourniture de 25 trains Coradia™ Continental destinés aux régions de la Sarre
Canada	Matériels roulants	Fourniture de 61 véhicules légers sur rail Citadis Spirit™ pour la région du Grand Toronto et de Hamilton
Canada	Matériels roulants/Services	Fourniture de 38 véhicules légers sur rail Citadis Spirit™ pour l'Étape 2 de la Ligne de la Confédération de l'O-Train à Ottawa ainsi que la maintenance associée pendant 30 ans
États-Unis	Matériels roulants	Fourniture du système de traction pour le métro de la ville de New York
États-Unis	Services	Modernisation de véhicules légers sur rail P2000 à Los Angeles
France	Matériels roulants	Fourniture de 20 rames MP14 constituées de 5 voitures pour la ligne 11 du métro parisien
France	Matériels roulants	Fourniture de 14 trains polyvalents Coradia™ aux régions de Bourgogne-Franche-Comté et Grand Est
Italie	Matériels roulants/Services	Fourniture de 5 trains à grande vitesse additionnels Pendolino™ et la maintenance associée pendant 30 ans
Italie	Matériels roulants	Fourniture de 54 trains régionaux « Pop » Coradia™ Stream à Trenitalia pour l'Italie
Italie	Matériels roulants	Fourniture de 27 trains régionaux « Jazz » issus de la dernière génération de la gamme Coradia™ Meridian à Trenitalia pour l'Italie
Philippines	Systèmes	Fourniture d'une solution de métro intégrée incluant les systèmes de signalisation et de communication, l'alimentation en courant de traction et les voies
Sénégal	Matériels roulants	Fourniture de 15 trains régionaux Coradia™ Polyvalent pour relier le centre de Dakar au nouvel aéroport international situé à Diass
Singapour	Matériels roulants/ Signalisation	Fourniture de 6 trains pour la ligne « North East Line » et de 11 trains ainsi que le système de signalisation sans conducteur pour la « Circle Line 6 » à Singapour
Suède	Services	Maintenance de 99 trains régionaux Coradia™ Nordic de Skånetrafiken pendant huit ans
Vietnam	Systèmes	Fourniture d'un système de métro pour la ligne 3 du métro d'Hanoi incluant 10 rames Metropolis™, le système de signalisation, l'alimentation électrique et l'équipement du dépôt

CARNET DE COMMANDES

Au 31 mars 2018, le carnet de commandes du Groupe a atteint € 34,2 milliards comparé à € 34,8 milliards l'année dernière à la même période, offrant une forte visibilité sur le chiffre d'affaires à venir. Le carnet de commandes a augmenté de 4 % en comparaison de mars 2017 après correction des effets de changes défavorables (principalement l'INR, l'USD, et l'AED) pour € (2,0) milliards. Le fort dynamisme des ventes au cours de l'année a entraîné une diminution attendue du carnet de commandes de la gamme Systèmes. Des commandes importantes de Services dans toutes les régions ont alimenté la croissance du carnet de commandes pour cette gamme de produits.

Décomposition géographique

Données base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2018	% contribution	Exercice clos le 31 mars 2017	% contribution
Europe	14 726	43 %	15 008	43 %
Amérique	5 085	15 %	5 686	16 %
Asie/Pacifique	4 903	14 %	5 569	16 %
Moyen-Orient/Afrique	9 464	28 %	8 518	25 %
CARNET DE COMMANDES PAR DESTINATION	34 178	100 %	34 781	100 %

Décomposition par produit

Données base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2018	% contribution	Exercice clos le 31 mars 2017	% contribution
Matériels roulants	16 800	49 %	16 915	49 %
Services	11 131	32 %	10 179	29 %
Systèmes	2 939	9 %	4 386	13 %
Signalisation	3 308	10 %	3 301	9 %
CARNET DE COMMANDES PAR DESTINATION	34 178	100 %	34 781	100 %

COMPTE DE RÉSULTAT

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires d'Alstom a atteint € 8,0 milliards, contre € 7,3 milliards au cours de l'exercice précédent soutenu par la bonne exécution des projets en dehors de l'Europe, principalement en Asie/Pacifique. Cela représente une croissance organique remarquable de 10 % sur la période.

Décomposition géographique

Données base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le		Exercice clos le		% Variation	
	31 mars 2018	% contribution	31 mars 2017	% contribution	Réel	Organique
Europe	3 938	50 %	4 104	56 %	(4 %)	(4 %)
Amérique	1 531	19 %	1 247	17 %	23 %	29 %
Asie/Pacifique	974	12 %	702	10 %	39 %	43 %
Moyen-Orient/Afrique	1 508	19 %	1 253	17 %	20 %	23 %
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION	7 951	100 %	7 306	100 %	9 %	10 %

Décomposition par produit

Données base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le		Exercice clos le		% Variation	
	31 mars 2018	% contribution	31 mars 2017	% contribution	Réel	Organique
Matériels roulants	3 464	43 %	3 170	43 %	9 %	10 %
Services	1 480	19 %	1 468	20 %	1 %	3 %
Systèmes	1 691	21 %	1 286	18 %	31 %	37 %
Signalisation	1 316	17 %	1 382	19 %	(5 %)	(6 %)
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION	7 951	100 %	7 306	100 %	9 %	10 %

2. RAPPORT D'ACTIVITÉ SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS ANNUELS CLOS LE 31 MARS 2018

Compte de résultat

En Europe, le chiffre d'affaires d'Alstom a atteint € 3,9 milliards contre € 4,1 milliards au cours de l'année précédente. La région a contribué à 50 % du chiffre d'affaires total du Groupe grâce notamment à la livraison de trains à très grande vitesse Euroduplex™ pour la ligne Paris-Bordeaux et de trains régionaux Coradia™ pour la France. L'exécution d'importants contrats de Matériels roulants incluant la fourniture de trains à grande vitesse pour l'Italie et de trains régionaux pour la Suède ont participé aux ventes de l'exercice fiscal 2017/18. Le chiffre d'affaires de la gamme de produit Services a été aussi stimulé par la bonne réalisation du contrat de maintenance sur les trains Pendolino au Royaume-Uni. Le chiffre d'affaires de l'année passée avait été en partie réalisé par les dernières livraisons de trains de banlieue MI09 dédiés à la ligne A du RER en France. Les ventes avaient aussi été marquées par des livraisons de trains régionaux en France, en Italie et en Suède, des trains à grande vitesse en Suisse ainsi que par l'exécution de plusieurs contrats de maintenance au Royaume-Uni, en Espagne et en Italie.

En Amérique, Alstom a enregistré € 1,5 milliard de chiffre d'affaires, soit une augmentation de 29 % sur une base organique contribuant ainsi à 19 % du chiffre d'affaires total du Groupe, soit 2 points de pourcentage de plus que la même période l'année dernière. Cette forte croissance a été générée par l'exécution de contrats de Matériels roulants notamment les trains à grande vitesse Amtrak aux États-Unis, les trains légers pour Ottawa ainsi que par la fourniture de rames pour le métro de Montréal au Canada. En Amérique latine, la croissance des ventes a été tirée par l'exécution d'un contrat de Matériels roulants pour la fourniture de voitures de métro supplémentaires à Lima au Pérou. En outre, les livraisons du système de métro à Panama et au Mexique ont alimenté la croissance de l'activité Systèmes dans la région. L'activité Signalisation a

été impactée par l'environnement défavorable du marché du fret et des exploitations minières.

En Asie/Pacifique, le chiffre d'affaires a atteint € 1,0 milliard au cours de l'exercice fiscal 2017/18 soit une augmentation de 43 % sur une base comparable. Le chiffre d'affaires de la région a contribué ainsi à 12 % du chiffre d'affaires total du Groupe, soit 3 points de pourcentage de plus que la même période l'année dernière. Cette croissance provient en partie de la montée en puissance du contrat de locomotives électriques en Inde incluant la livraison de la première des 800 locomotives. En plus de cela, la région a bénéficié de l'exécution de contrats de Matériels roulants en Australie, notamment des trains de banlieue à Melbourne ainsi que des métros en Inde. La croissance de l'activité Systèmes a été soutenue par les livraisons des premiers véhicules légers sur rail Citadis™ X05 à Sydney, en Australie, et par le contrat d'infrastructure du corridor (*Dedicated Freight Corridor Corporation*) en Inde.

Dans la région Moyen Orient/Afrique, le Groupe a enregistré € 1,5 milliard de chiffre d'affaires durant l'exercice 2017/18 contribuant à 19 % du chiffre d'affaires total du Groupe, en augmentation de 2 points de pourcentage, soit une croissance organique de 23 % par rapport à la même période l'an dernier. La région a continué de bénéficier de l'exécution de contrats Systèmes majeurs notamment avec la production de rames de métro et de voies pour Riyad, en Arabie Saoudite, par l'exécution du contrat Route 2020 à Dubaï aux Émirats Arabes Unis ainsi que par le contrat de système de tramway Lusail au Qatar. Le chiffre d'affaires a également été généré par le démarrage de la production en Afrique du Sud des trains X'trapolis™ ainsi que par les livraisons de trains Coradia™ en Algérie.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Durant l'année fiscale 2017/18, les dépenses brutes de recherche et de développement ont atteint € 278 millions, traduisant la volonté du Groupe de mettre l'accent sur le développement des solutions grandes lignes et de mobilité intelligente. Le montant des dépenses de recherche et développement tel que présenté dans le compte de résultat s'est élevé à € 188 millions, soit 2,4 % du chiffre d'affaires.

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2018	Exercice clos le 31 mars 2017
Dépenses brutes de R&D	(278)	(248)
Dépenses brutes de R&D (en % du chiffre d'affaires)	3,5 %	3,4 %
Financements reçus	58	51
Dépenses nettes de R&D	(220)	(197)
Coûts de développement capitalisés au cours de la période	81	70
Dotation aux amortissements des coûts de développements capitalisés	(49)	(48)
FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT (ENREGISTRÉS DANS LE COMPTE DE RÉSULTAT)	(188)	(175)
Dépenses de R&D (en % du chiffre d'affaires)	2,4 %	2,4 %

Au cours de l'exercice fiscal 2017/18, Alstom a continué d'investir dans l'évolution de la gamme Avelia™ incluant le projet de train à très grande vitesse du futur et sur la dernière génération de trains régionaux Coradia Stream™. Alstom a poursuivi le développement de son train à zéro émission Coradia i-Lint™ et le véhicule léger sur rail X05 Citadis™.

Les investissements dans la solution de bus électrique d'Alstom ont permis de tester en temps réel Aptis™, le bus 100 % électrique dans divers endroits en France et en Allemagne.

Le Groupe a poursuivi le développement de la solution de signalisation Urbalis™ Fluence ainsi que la solution d'électrification au sol APS™ utilisée par les tramways pour les applications routières en partenariat avec le Groupe Volvo et le PINTA Shift2Rail, le système de traction de nouvelle génération.

La recherche et le développement étant la clé de la compétitivité et de la croissance, Alstom a présenté sa vision de la mobilité intelligente lors du Congrès UITP 2017 à Montréal, au salon Busworld à Bruxelles et au Smart Mobility World Congress de Barcelone. Alstom a développé des solutions innovantes pour répondre à la fois aux besoins des passagers (ponctualité, connectivité et intégration) et des opérateurs (durabilité, fluidité, multi-modalité, disponibilité et efficacité) :

- Mastria™, un système multimodal innovant, qui a pour but de rationaliser la gestion des transports urbains tout en améliorant la capacité et la fluidité.
- Optimet™ UrbanMap, un système d'information dynamique en temps réel proposé aux voyageurs dans les stations de métro qui permet de voir, d'un coup d'œil, le réseau de métro, son activité, la position des

trains, les temps de trajet ainsi que le taux d'occupation par voiture grâce au système Optimet™ real-time train occupancy.

- Optimet™ Solutions développé par Metrolab, une coentreprise entre la RATP et Alstom. L'occupation optimale des trains en temps réel assure un flux d'échange de passagers fluide et améliore le confort à bord en affichant la charge de distribution des passagers dans le train à l'arrivée via des codes couleurs intuitifs sur les écrans installés le long de la plate-forme. L'Optimet UrbanMap, un système d'information dynamique en temps réel fourni aux passagers dans les stations de métro, permet de visualiser en un clin d'œil le réseau de métro, son activité, la position des trains, les temps de parcours, les interruptions de service et le confort.

- Des solutions innovantes dédiées au confort individuel, au design pour tous ou à des configurations répondant à des besoins variés tels que le business, la famille ou les groupes de loisirs et service pour le client incluant des éclairages intelligents, des vitrages intelligents, du divertissement pour les passagers ainsi que des applications embarquées avec wifi.
- Iconis™ Security, une solution intégrée pour gérer les opérations de sécurité, l'information des passagers et les communications avec la tour de contrôle.
- HealthHub™ outil innovant de maintenance prédictive.
- EasyMile qui fabrique une navette électrique autonome EZ10 propose un transport partagé, sans conducteur qui garantit le premier et le dernier kilomètre de transport.

PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

Au cours de l'exercice fiscal 2017/18, le résultat d'exploitation ajusté du Groupe a atteint € 514 millions contre € 421 millions au cours de l'exercice précédent. La marge d'exploitation ajustée est quant à elle passée de 5,8 % à 6,5 % au cours de l'exercice. Au cours de la période, les 22 % d'amélioration du résultat opérationnel ont été obtenus grâce à une augmentation du chiffre d'affaires, un mix stable et une amélioration de l'efficacité opérationnelle tout en contrôlant ses frais généraux.

L'efficacité opérationnelle s'est traduite par une amélioration de la marge brute ⁽¹⁾ passant de 15,5 % pour l'année précédente à 15,9 % au cours de cet exercice. Le contrôle des frais généraux s'est traduit par une amélioration des frais commerciaux et administratifs, exprimés en pourcentage des ventes, passant de 7,4 % au cours de l'exercice 2016/17 à 7,1 % au cours de l'exercice 2017/18.

RÉSULTAT NET

Les coûts de restructuration ont atteint € (47) millions motivés par une volonté de rationalisation de l'empreinte industrielle et par des initiatives de compétitivité notamment au Royaume-Uni, aux États-Unis et au Brésil. Les coûts d'amortissements d'immobilisations incorporelles et des coûts d'intégration des entités acquises, en particulier suite aux acquisitions de SSL, GE Signalling et Nomad ont été réduits à € (25) millions. Par ailleurs, les coûts de transaction liés à l'opération Siemens Alstom se sont élevés à € (39) millions pour l'année fiscale. Grâce à la forte performance opérationnelle de l'année, il en résulte un résultat d'exploitation de € 381 millions pour l'année fiscale 2017/18 contre € 358 millions au cours de l'exercice précédent.

Le résultat financier net du Groupe de l'exercice fiscal 2017/18 a diminué pour s'établir à € (91) millions contre € (127) millions lors de l'exercice précédent. Cette évolution est cohérente avec la diminution de la dette financière brute du Groupe résultant du remboursement des € 272 millions d'obligations échues sur l'année. De plus, le coût des couvertures de change couvrant les positions financières interentreprises centralisées avec le centre de trésorerie s'est amélioré à la suite de dépôts plus élevés en USD et en CAD des sociétés affiliées ayant recueilli des acomptes sur des contrats récemment attribués.

Le Groupe a enregistré une charge d'impôt de € (73) millions sur l'exercice fiscal 2017/18 correspondant à un taux d'impôt effectif de 25 % contre € (76) millions lors l'exercice précédent correspondant à un taux d'impôt effectif de 33 %. Cette amélioration est due à un environnement fiscal favorable en France et aux États-Unis. Le Groupe prévoit de maintenir un taux d'imposition stable dans le futur.

La quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence a atteint € 216 millions principalement grâce à la réévaluation des options de vente des alliances Énergie qui protègent le Groupe des résultats défavorables de ces alliances sur la période. Par ailleurs, Alstom a décidé d'exercer son droit sur ces options de vente sur les Alliances Grid et Renewable le 1^{er} septembre 2018. L'amélioration de performance de Transmashholding (TMH) et de Casco Signal Limited a également contribué à l'augmentation au cours de la période de la quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalences.

Le résultat net des activités non poursuivies s'est établi à € 52 millions grâce à une nouvelle évaluation de certains risques fiscaux.

Durant l'exercice fiscal 2017/18, le résultat net (part du Groupe) a atteint € 475 millions comparés aux € 289 millions lors de l'exercice précédent.

(1) Marge brute = Ventes (-) Coût des ventes.

CASH FLOW LIBRE

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le 31 mars 2018	Exercice clos le 31 mars 2017
Résultat d'exploitation ajusté (aEBIT)	514	421
Dépréciations et amortissements	137	132
Charges de restructuration décaissées	(37)	(49)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(202)	(150)
R&D capitalisés	(81)	(70)
Variation du besoin en fonds de roulement	(49)	80
Frais financiers décaissés	(70)	(115)
Impôts sur les sociétés décaissés	(93)	(87)
Autres	9	20
CASH FLOW LIBRE	128	182

Au cours de l'exercice 2017/18, le cash flow libre du Groupe a été positif pour un montant de € 128 millions contre € 182 millions lors de l'exercice précédent. L'amélioration du résultat opérationnel, reflétant l'exécution dans les temps des principaux contrats signés au cours des dernières années, s'est traduite par une accélération des décaissements. Cet effet a été en partie compensé par un bon niveau de paiements reçus ainsi que par des encaissements liés aux commandes signées au cours de l'année.

Durant la période, Alstom a investi à hauteur de € 202 millions dans des immobilisations corporelles afin de moderniser ses installations existantes et de renforcer son empreinte industrielle globale. Le Groupe

a poursuivi la construction de sites de fabrication, notamment en Inde, en Afrique du Sud et aux États-Unis pour l'exécution de projets majeurs remportés les années précédentes. Ces projets stratégiques génèrent € 300 millions d'investissements supplémentaires sur trois ans. À date, ces investissements de transformation supplémentaires se chiffrent à € 159 millions dont € 108 millions ont été dépensés cette année. Ces dépenses stratégiques d'investissement ont entraîné une accélération de l'amortissement sur la période. En parallèle de ces actions stratégiques, Alstom a continué d'investir dans ses installations, outils et usines existantes pour un montant de € 94 millions durant l'année fiscale 2017/18.

ENDETTEMENT NET

Au 31 mars 2018, le Groupe a enregistré un niveau d'endettement net de € 255 millions, comparé à une position d'endettement net de € 208 millions au 31 mars 2017. La dette nette d'Alstom a augmenté à cause des flux de trésorerie générés par l'activité, compensés par les dividendes versés, les écarts de conversions défavorables ainsi que la fin des coûts de séparation informatique dépensés au cours de la période. Par ailleurs, l'endettement net du Groupe a également été impacté par les acquisitions réalisées au cours de l'exercice, notamment l'augmentation de la quote-part d'Alstom dans la joint-venture EKZ.

Au cours de la période, Alstom a également remboursé € 272 millions d'obligations contribuant à réduire sa dette financière brute de 18 %. Au-delà de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, dont le montant a atteint € 1 231 millions au 31 mars 2018, le Groupe peut disposer d'une ligne de crédit de € 400 millions arrivant à échéance en juin 2022 et non tirée au 31 mars 2018. Cela s'est traduit par une situation de liquidité à fin mars 2018 de € 1 631 millions.

CAPITAUX PROPRES

Au 31 mars 2018, les capitaux propres (incluant les participations ne donnant pas le contrôle) ont augmenté pour atteindre € 4 027 millions, à comparer à € 3 713 millions au 31 mars 2017. La hausse sur la période comprend les éléments suivants :

- un résultat net (part du Groupe) de € 475 millions au titre de l'exercice fiscale 2017/18 ;

- la variation des hypothèses actuarielles sur les engagements de retraites à prestations définies (enregistrées en capitaux propres) pour € 59 millions après impôts ;
- les dividendes payés aux actionnaires pour € (55) millions ;
- les paiements fondés sur des actions pour € 55 millions ;
- des écarts de conversion de € (234) 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.

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 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.

2. RAPPORT D'ACTIVITÉ SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS ANNUELS CLOS LE 31 MARS 2018

Définition d'indicateurs financiers non codifiés par des organismes de normalisation comptable

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 2018	Exercice clos le 31 mars 2017
Résultat d'exploitation ajusté (aEBIT)	514	421
Marge d'exploitation ajustée	6,5 %	5,8 %
Charges de restructuration	(47)	(6)
Amortissement de l'allocation du prix d'acquisition et coûts d'intégration	(25)	(35)
Plus/moins-values sur cessions d'activités	3	2
Autres et perte de valeur sur actifs	(64)	(24)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT)	381	358

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 2018	Exercice clos le 31 mars 2017
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation	408	401
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles (coûts de R&D capitalisés inclus)	(283)	(220)
Produits de cession des immobilisations corporelles et incorporelles	3	1
CASH FLOW LIBRE	128	182

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 € 128 millions au cours de l'exercice 2017/18, contre € 182 millions au cours de l'exercice 2016/17.

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 2018, les capitaux employés ont atteint € 2 165 millions comparés aux € 4 278 millions à fin mars 2017. Cette évolution s'explique principalement par la décision d'exercer des options de vente sur les alliances énergies en septembre 2018 et de les reclasser en actifs destinés à être cédés ceci partiellement compensé par la diminution du passif des fonds de roulement du Groupe et par le résultat net positif des participations en associées au 31 mars 2018.

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le 31 mars 2018	Exercice clos le 31 mars 2017
Actifs non courants (*)	3 755	5 972
moins impôts différés	(224)	(189)
moins actifs non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière	(213)	(260)
moins actifs de couverture des engagements de retraite	-	-
Capitaux employés – actifs non courants (A)	3 318	5 523
Actifs courants	7 977	8 379
moins trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 231)	(1 563)
moins autres actifs financiers courants	(8)	(8)
Capitaux employés – actifs courants (B)	6 738	6 808
Passifs courants	7 904	7 883
moins dettes financières courantes	(543)	(444)
plus provisions non courantes	530	614
Capitaux employés – passifs (C)	7 891	8 053
CAPITAUX EMPLOYÉS (A) + (B) – (C)	2 165	4 278

(*) Alliances énergies et options de vente reclassées dans les actifs destinés à la vente en mars 2018.

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 2018, le Groupe a enregistré un niveau d'endettement net de € 255 millions, comparé à une position d'endettement net de € 208 millions au 31 mars 2017.

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le 31 mars 2018	Exercice clos le 31 mars 2017
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 231	1 563
Autres actifs financiers courants	8	8
Actifs financiers non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière	213	260
moins dettes financières courantes	543	444
moins dettes financières non-courantes	1 164	1 595
TRÉSORERIE NETTE / (ENDETTEMENT NET) EN FIN DE PÉRIODE	(255)	(208)

DONNÉES ORGANIQUES

Les chiffres présentés dans cette section incluent des indicateurs de performance présentés à base 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.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES PRÉVISIONS DE MARGE D'EXPLOITATION AJUSTÉE

Monsieur le Président du Conseil d'administration,

En notre qualité de Commissaires aux comptes et en application du Règlement (CE) N° 809/2004, nous avons établi le présent rapport sur les prévisions de marge d'exploitation ajustée du groupe Alstom, incluses dans le chapitre 2 de son Document de Référence au 31 mars 2018.

Ces prévisions et les hypothèses significatives qui les sous-tendent ont été établies sous votre responsabilité, en application des dispositions du Règlement (CE) N° 809/2004 et des recommandations ESMA relatives aux prévisions.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion, dans les termes requis par l'annexe I point 13.2 du Règlement (CE) N° 809/2004, sur le caractère adéquat de l'établissement de ces prévisions.

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 comporté une appréciation des procédures mises en place par la Direction pour l'établissement des prévisions ainsi que la mise en œuvre de diligences permettant de s'assurer de la conformité des méthodes comptables utilisées avec celles qui seront appliquées par Alstom pour l'établissement de ses comptes consolidés de l'exercice clos au 31 mars 2019 dans le cadre de l'application obligatoire de la norme IFRS 15. Elles ont également consisté à collecter les informations et les explications que nous avons estimées nécessaires permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les prévisions sont adéquatement établies sur la base des hypothèses énoncées.

Nous rappelons que, s'agissant de prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations différeront parfois de manière significative des prévisions présentées et que nous n'exprimons aucune conclusion sur la possibilité de réalisation de ces prévisions.

À notre avis :

- les prévisions ont été adéquatement établies sur la base indiquée ;
- la base comptable utilisée aux fins de ces prévisions est conforme aux méthodes comptables qui seront appliquées par Alstom pour l'établissement de ses comptes consolidés de l'exercice clos au 31 mars 2019 dans le cadre de l'application obligatoire de la norme IFRS 15.

Ce rapport est émis aux seules fins du dépôt, auprès de l'AMF, du Document de Référence de l'exercice clos le 31 mars 2018 et, le cas échéant, de l'admission aux négociations sur un marché réglementé, et/ou d'une offre au public d'actions ou de titres de créance de valeur nominale unitaire inférieure à 100 000 € de la société en France et dans les autres pays de l'Union européenne dans lesquels un prospectus, comprenant ce Document de Référence, visé par l'AMF, serait notifié, et ne peut être utilisé dans un autre contexte.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 28 mai 2018

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Édouard Demarcq

Mazars
Cédric Haaser

3

INFORMATION FINANCIÈRE

▶ ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 	36
Compte de résultat consolidé	36
État du résultat global consolidé	37
Bilan consolidé	38
Tableau des flux de trésorerie consolidés	39
État des variations des capitaux propres consolidés	41
Notes annexes aux comptes consolidés	42
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	125



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 2018

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'€)</i>	Note	Exercice clos le	
		31 mars 2018	31 mars 2017
Chiffres d'affaires	(3)	7 951	7 306
Coût des ventes		(6 686)	(6 171)
Frais de recherche et développement	(4)	(188)	(175)
Frais commerciaux	(5)	(204)	(187)
Frais administratifs	(5)	(359)	(352)
Autres produits/(charges)	(6)	(133)	(63)
Résultat d'exploitation		381	358
Produits financiers	(7)	7	11
Charges financières	(7)	(98)	(138)
Résultat avant impôts		290	231
Impôt sur les bénéfices	(8)	(73)	(76)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence	(13)	216	82
Résultat net des activités poursuivies		433	237
Résultat net des activités non poursuivies	(9)	52	66
RÉSULTAT NET		485	303
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère		475	289
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		10	14
Résultat net des activités poursuivies attribuable :			
• aux propriétaires de la société mère		423	223
• aux participations ne donnant pas le contrôle		10	14
Résultat net des activités non poursuivies attribuable :			
• aux propriétaires de la société mère		52	66
• aux participations ne donnant pas le contrôle		-	-
RÉSULTAT NET PAR ACTION <i>(en €)</i>			
• Résultat de base	(10)	2,15	1,32
• Résultat dilué	(10)	2,11	1,30

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'€)	Note	Exercice clos le	
		31 mars 2018	31 mars 2017
Résultat net de la période		485	303
Réévaluation des engagements de retraites à prestations définies	(29)	62	(44)
Impôt sur les éléments non recyclables	(8)	(8)	4
Éléments non recyclables en résultat		54	(40)
<i>dont sociétés mises en équivalence</i>	(13)	-	-
Gains (pertes) sur actifs financiers disponibles à la vente		-	-
Gains (pertes) sur instruments financiers de couverture	(13)	5	(3)
Écarts de conversion (*)	(23)	(233)	115
Impôt sur les éléments recyclables	(8)	-	-
Éléments recyclables en résultat		(228)	112
<i>dont sociétés mises en équivalence</i>	(13)	(41)	58
RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ		311	375
Attribuable :			
• aux propriétaires de la société mère		305	359
• aux participations ne donnant pas le contrôle		6	16
Résultat global consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère et provenant des :			
• Activités poursuivies		253	294
• Activités non poursuivies		52	65
Résultat global consolidé attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle et provenant des :			
• Activités poursuivies		6	16
• Activités non poursuivies		-	-

(*) Inclut les écarts de conversion sur la réserve d'écarts actuariels pour € 5 millions au 31 mars 2018 (€ 8 millions au 31 mars 2017).

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

BILAN CONSOLIDÉ

Actif

<i>(en millions d'€)</i>	Note	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017
Écarts d'acquisition	(11)	1 422	1 513
Immobilisations incorporelles	(11)	410	395
Immobilisations corporelles	(12)	831	749
Participations dans les coentreprises et entreprises associées	(13)	533	2 755
Autres titres de participation	(14)	58	55
Autres actifs non courants	(15)	277	316
Impôts différés	(8)	224	189
Total des actifs non courants		3 755	5 972
Stocks et en-cours	(17)	1 146	916
Contrats de construction en cours, actif	(18)	2 675	2 834
Clients et comptes rattachés	(19)	1 589	1 693
Autres actifs opérationnels courants	(20)	1 328	1 365
Autres actifs financiers courants	(25)	8	8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(26)	1 231	1 563
Total des actifs courants		7 977	8 379
Actifs destinés à la vente	(13)	2 390	10
TOTAL DE L'ACTIF		14 122	14 361

Capitaux propres et passif

<i>(en millions d'€)</i>	Note	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017
Capitaux propres – attribuables aux propriétaires de la société mère	(23)	3 966	3 661
Capitaux propres – attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		61	52
Total des capitaux propres		4 027	3 713
Provisions non courantes	(22)	530	614
Provisions pour engagements de retraite et avantages assimilés	(29)	468	526
Emprunts non courants	(27)	952	1 362
Dettes non courantes sur contrats de location-financement	(27)	212	233
Impôts différés	(8)	22	23
Total des passifs non courants		2 184	2 758
Provisions courantes	(22)	313	250
Emprunts courants	(27)	525	416
Dettes courantes sur contrats de location-financement	(27)	18	28
Contrats de construction en cours, passif	(18)	4 147	4 486
Fournisseurs et comptes rattachés		1 346	1 029
Autres passifs opérationnels courants	(21)	1 555	1 674
Total des passifs courants		7 904	7 883
Passifs liés à des actifs destinés à la vente	(9)	7	7
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		14 122	14 361

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

<i>(en millions d'€)</i>	Note	Exercice clos le	
		31 mars 2018	31 mars 2017
Résultat net		485	303
Dotations aux amortissements et dépréciations	(11)/(12)	161	157
Charge relative aux paiements fondés sur des actions	(31)	18	10
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	1
Ajustement des flux relatifs aux engagements de retraite et avantages assimilés	(29)	19	2
Plus/moins-values sur cessions d'actifs		2	(77)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence (nette des dividendes reçus)	(13)	(197)	(75)
Charge d'impôt différé inscrite au compte de résultat	(8)	(52)	(24)
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation – hors variation du besoin en fonds de roulement		441	297
Variation du besoin en fonds de roulement liée à l'exploitation (b)	(16)	(33)	104
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation		408	401
<i>Dont flux opérationnels liés aux activités non poursuivies</i>	(9)	-	(7)
Produits de cession des immobilisations corporelles et incorporelles		3	1
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles (coûts de R&D capitalisés inclus)		(283)	(220)
Augmentation/(diminution) des autres actifs non courants	(15)	21	43
Acquisition d'activités après déduction de la trésorerie acquise		(4)	(78)
Cession d'activités après déduction de la trésorerie cédée	(9)	(80)	(93)
Variation nette de la trésorerie liée aux investissements		(343)	(347)
<i>Dont flux d'investissements liés aux activités non poursuivies</i>	(9)	(82)	(68)
Augmentation/(réduction) de capital y compris celles souscrites par les participations ne donnant pas le contrôle		47	12
Dividendes versés y compris versements aux participations ne donnant pas le contrôle		(60)	(11)
Remboursements d'emprunts obligataires	(27)	(272)	(453)
Variation nette des emprunts courants et non courants	(27)	7	33
Variation nette des dettes sur contrats de location-financement	(27)	(27)	(45)
Variation nette des autres actifs et passifs financiers courants		-	(10)
Variation nette de la trésorerie liée au financement		(305)	(474)
<i>Dont flux de financement liés aux activités non poursuivies</i>	(9)	-	3
(DIMINUTION)/AUGMENTATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		(240)	(420)
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période		1 563	1 961
Incidence des variations de taux de conversion		(92)	17
Autres variations		-	4
Transfert vers actifs destinés à la vente		-	1
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN DE PÉRIODE	(26)	1 231	1 563
(a) Net des intérêts reçus et payés		(66)	(115)
(b) Impôts payés		(93)	(87)

3. INFORMATION FINANCIÈRE

Tableau des flux de trésorerie consolidés

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2018	31 mars 2017
Analyse de la variation de la trésorerie nette/(endettement net) ^(*)		
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	(240)	(420)
Variation nette des autres actifs et passifs financiers courants	-	10
Variation nette des obligations	272	453
Variation nette des emprunts courants et non courants	(7)	(33)
Variation nette des dettes sur contrats de location-financement	27	45
Transfert vers actifs disponibles à la vente	-	3
Dette nette des entités acquises/cédées à leur date d'acquisition/cession et autres variations	(99)	(63)
Diminution/(Augmentation) de l'endettement net	(47)	(5)
Trésorerie nette/(Endettement net) en début de période	(208)	(203)
TRÉSORERIE NETTE/(ENDETTEMENT NET) EN FIN DE PÉRIODE	(255)	(208)

(*) 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						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
		Capital	Primes d'émission	Réserves	Écarts actuariels						
Au 31 mars 2016	219 127 044	1 534	884	1 608	(290)	4	(461)	3 279	49	3 328	
Variation des autres éléments du résultat global	-	-	-	-	(32)	(3)	105	70	2	72	
Résultat net de la période	-	-	-	289	-	-	-	289	14	303	
Total du résultat global	-	-	-	289	(32)	(3)	105	359	16	375	
Variation d'intérêts et autres	-	-	-	1	-	-	4	5	(4)	1	
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-	-	(5)	(5)	
Augmentation de capital dans le cadre des plans de motivation et de fidélisation sur le long terme	214 918	2	-	-	-	-	-	2	-	2	
Paiements fondés sur des actions acquittés en instruments de capitaux propres	369 868	2	6	8	-	-	-	16	-	16	
Au 31 mars 2017	219 711 830	1 538	890	1 906	(322)	1	(352)	3 661	52	3 713	
Variation des autres éléments du résultat global	-	-	-	-	59	5	(234)	(170)	(4)	(174)	
Résultat net de la période	-	-	-	475	-	-	-	475	10	485	
Total du résultat global	-	-	-	475	59	5	(234)	305	6	311	
Variation d'intérêts et autres	-	-	-	1	-	-	(1)	-	10	10	
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 et autres	1 478 477	10	27	18	-	-	-	55	-	55	
AU 31 MARS 2018	222 210 471	1 555	917	2 338	(263)	6	(587)	3 966	61	4 027	

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	43	Note 20 Autres actifs opérationnels courants	70
Note 1 Événements significatifs et changements du périmètre de consolidation	43	Note 21 Autres passifs opérationnels courants	70
B. PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX ET RECOURS À DES ESTIMATIONS	44	Note 22 Provisions	70
Note 2 Principes comptables	44	G. CAPITAUX PROPRES ET DIVIDENDES	71
C. INFORMATIONS SECTORIELLES	50	Note 23 Capitaux propres	71
Note 3 Informations sectorielles	50	Note 24 Distribution de dividendes	72
D. AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT	51	H. FINANCEMENT ET GESTION DU RISQUE FINANCIER	72
Note 4 Frais de recherche et de développement	51	Note 25 Autres actifs financiers courants	72
Note 5 Frais commerciaux et frais administratifs	52	Note 26 Trésorerie et équivalents de trésorerie	72
Note 6 Autres produits et charges	52	Note 27 Dette financière	73
Note 7 Résultat financier	53	Note 28 Instruments financiers et gestion des risques financiers	74
Note 8 Impôt sur les bénéfices	53	I. ENGAGEMENTS DE RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES LONG TERME, ET RÉMUNÉRATIONS FONDÉES SUR DES ACTIONS	83
Note 9 Résultats des activités non poursuivies	55	Note 29 Engagements de retraite et avantages assimilés	83
Note 10 Résultat par action	56	Note 30 Paiements fondés sur des actions	87
E. ACTIFS NON COURANTS	57	Note 31 Frais de personnel et effectifs	93
Note 11 Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	57	J. PASSIFS ÉVENTUELS ET CONTENTIEUX	94
Note 12 Immobilisations corporelles	59	Note 32 Passifs éventuels	94
Note 13 Participations dans les co-entreprises et entreprises associées	61	Note 33 Contentieux	95
Note 14 Autres titres non consolidés	67	K. AUTRES INFORMATIONS	97
Note 15 Autres actifs non courants	67	Note 34 Engagements de location	97
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	98
Note 17 Stocks et en-cours	68	Note 37 Événements postérieurs à la clôture	99
Note 18 Contrats de construction en cours	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 15 mai 2018. 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 17 juillet 2018.

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

Le 26 septembre 2017, Siemens et Alstom ont signé un protocole d'accord pour combiner les activités mobilité de Siemens, incluant sa traction ferroviaire, avec Alstom. La transaction réunit deux acteurs innovants du marché ferroviaire au sein d'une entité qui offrira de la valeur pour les clients et un potentiel opérationnel unique. Les deux activités sont largement complémentaires en termes d'activités et de présence géographique.

Le 23 mars 2018, Siemens et Alstom ont conclu un accord de rapprochement (Business Combination Agreement – « BCA »). Ce BCA énonce les termes et conditions convenus par les deux entreprises et fait suite à la conclusion des procédures d'information-consultation du personnel requises au sein d'Alstom.

L'entité combinée offrira une gamme significativement plus large de produits et de solutions pour répondre à tous les besoins des clients : des plateformes standardisées au coût optimisé jusqu'aux technologies haut-de-gamme. L'empreinte mondiale permet à l'entreprise fusionnée d'avoir accès aux marchés en croissance du Moyen-Orient-Afrique, d'Inde et d'Amérique Centrale et du Sud où Alstom est présent et de la Chine, des États-Unis et de la Russie où Siemens est présent. Cette large base géographique équilibrée, ce portefeuille complet et les investissements importants dans le digital bénéficieront aux clients. La combinaison des savoir-faire et de la puissance d'innovation des deux entreprises permettra de lancer des programmes d'innovation clés, d'avoir des coûts optimisés et une réponse plus adaptée aux besoins des clients.

L'opération, soutenue par Bouygues, est soumise à l'approbation des actionnaires d'Alstom lors de l'assemblée générale qui se tiendra

en juillet 2018. L'opération est également soumise à l'autorisation des autorités réglementaires compétentes, notamment l'autorisation au titre des investissements étrangers de la part du ministère français de l'Économie et des Finances et des autorités de la concurrence. De plus, l'Autorité des marchés financiers (AMF) française doit confirmer qu'aucune offre publique d'achat ne devra être lancée par Siemens après la réalisation de l'apport. Siemens a d'ores et déjà initié le processus de séparation de ses activités mobilité et des autres activités associées afin de préparer le rapprochement avec Alstom.

Dans le cadre de l'accord de rapprochement avec Siemens signé le 23 mars 2018, Alstom s'engage formellement à exercer ses options de vente sur les Alliances Grid et Renewable en septembre 2018. Anticipant la signature du BCA, Alstom a informé GE en janvier 2018 de son intention de les exercer en septembre 2018, elles ont donc été reclassées en Actifs destinés à la vente pour un montant de € 2 382 millions. Alstom a également informé GE de son intention d'exercer ses options de vente relatives à l'Alliance Nuclear au cours du premier trimestre 2021.

Les coûts encourus par le Groupe dans le cadre de l'opération de rapprochement avec Siemens sur l'année fiscale 2017/18 ont été comptabilisés dans les états financiers consolidés.

1.2. Variation de périmètre

Madhepura Electric Locomotive Private Limited

Comme prévu initialement dans le protocole d'accord, l'augmentation de capital réalisée par Madhepura Electric Locomotive Private Limited en 2017 a été entièrement souscrite par Indian Railways pour un montant de € 14 millions, ramenant ainsi la participation d'Alstom de 100 % à 74 %.

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 2018 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 2018 ;
- en utilisant les mêmes principes comptables et méthodes d'évaluation qu'au 31 mars 2017, 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>

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

La norme sera applicable à compter des exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2018.

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 est applicable pour 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 seront retraités, et les états financiers consolidés 2018/19 intégreront des comptes comparatifs 2017/18 afin de refléter les effets de l'application d'IFRS 15.

Impacts estimés sur le retraitement des capitaux propres

Sur la base des analyses effectuées à date, Alstom a d'ores et déjà abouti à certaines conclusions qualitatives et quantitatives :

- L'identification des obligations de prestations n'amène pas de changements significatifs au regard de la pratique actuelle.
- 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 resteront comptabilisés à l'avancement. Cependant, la méthode de mesure de l'avancement utilisée par Alstom va changer. Actuellement, l'état d'avancement des contrats de construction et contrats de service à long terme est défini par des jalons qui attestent 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 sera la méthode de l'avancement par les coûts : le revenu sera 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 va induire 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 devrait conduire à une réduction des capitaux propres à l'ouverture au 1^{er} avril 2017 d'environ € 190 millions.

- Par ailleurs, la nouvelle norme établit davantage de contraintes 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 cumulatif 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, conduira à reconnaître ces effets sur la valeur du contrat ultérieurement, c'est-à-dire lorsqu'ils deviendront exécutoires. Cela aura pour effet de différer du chiffre d'affaires et de la marge contribuant à réduire les capitaux propres retraités d'environ € 80 millions pour l'estimation des révisions de prix et d'environ € 180 millions pour les amendements aux contrats.
- À ce stade, aucune composante significative de financement sur les commandes 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 sur les capitaux propres à l'ouverture.

Sur la base des analyses effectuées à ce jour, les effets de l'application d'IFRS 15 devraient résulter en une diminution cumulée des capitaux propres d'approximativement € 450 millions en date de transition du 1^{er} avril 2017 ; ces montants ne sont en aucun cas représentatifs des effets de la norme sur les états financiers des périodes ultérieures.

Il est utile de préciser que ces estimations seraient susceptibles d'évoluer au fur et à mesure de la finalisation des impacts.

En conclusion, bien que ces changements devraient avoir un impact sur la reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge dans le temps et devraient se traduire par une réduction des capitaux propres retraités à l'ouverture, la nouvelle norme n'affecte ni la position de trésorerie des contrats ni l'économie sous-jacente de ces derniers à l'achèvement.

Impacts estimés sur la présentation bilancielle

De fait, des modifications dans la présentation du bilan sont aussi attendues du fait de la mise en place d'IFRS 15.

Le bilan retraité au 1^{er} avril 2017 se présenterait comme suit :

<i>(en milliards d'€)</i>	Au 31 mars 2017	Retraitement	Au 31 mars 2017 IFRS 15
Écarts d'acquisition	1,5	-	1,5
Immobilisations incorporelles	0,4	-	0,4
Immobilisations corporelles	0,7	-	0,7
Participations dans les co-entreprises et entreprises associées	2,8	-	2,8
Autres titres de participation	0,1	-	0,1
Autres actifs non courants	0,3	-	0,3
Impôts différés	0,2	0,1	0,3
Total des actifs non courants	6,0	0,1	6,1
Stocks et en-cours	0,9	0,4	1,3
Contrats de construction en cours, actif	2,8	(2,8)	-
Coûts d'exécution de contrats	-	-	-
Actifs sur contrats	-	1,1	1,1
Clients et comptes rattachés	1,7	0,2	1,9
Autres actifs opérationnels courants	1,4	-	1,4
Autres actifs financiers courants	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1,6	-	1,6
Total des actifs courants	8,4	(1,1)	7,3
Actifs destinés à la vente	-	-	-
TOTAL DE L'ACTIF	14,4	(1,0)	13,4

<i>(en milliards d'€)</i>	Au 31 mars 2017	Retraitement	Au 31 mars 2017 IFRS 15
Capitaux propres – attribuables aux propriétaires de la société mère	3,7	(0,5)	3,2
Capitaux propres – attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-
Total capitaux propres	3,7	(0,5)	3,2
Provisions non courantes	0,6	-	0,6
Provisions pour engagements de retraite et avantages assimilés	0,5	-	0,5
Emprunts non courants	1,4	-	1,4
Dettes non courantes sur contrats de location-financement	0,3	-	0,3
Impôts différés	-	-	-
Total des passifs non courants	2,8	-	2,8
Provisions courantes	0,2	0,6	0,8
Emprunts courants	0,4	-	0,4
Dettes courantes sur contrats de location-financement	-	-	-
Contrats de construction en cours, passif	4,5	(4,5)	-
Passifs sur contrats	-	3,1	3,1
Fournisseurs et comptes rattachés	1,1	-	1,1
Autres passifs opérationnels courants	1,7	0,3	2,0
Total des passifs courants	7,9	(0,5)	7,4
Passifs liés à des actifs destinés à la vente	-	-	-
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	14,4	(1,0)	13,4

Les ajustements majeurs peuvent être rationalisés 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 » disparaissent. 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 » seront publiés pour les contrats de construction ainsi que les contrats de service long terme en cours d'exécution et ils seront

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 sera 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

3. INFORMATION FINANCIÈRE

Notes annexes aux comptes consolidés

mesurées selon les mêmes principes d'évaluation. En revanche, elles seront 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. 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'exécution de contrats ». 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 correspond 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, devraient résulter en une nouvelle évaluation du carnet de commandes à environ € 36,9 milliards au 1^{er} avril 2017.

2.1.2. IFRS 9 « Instruments financiers »

IFRS 9 « Instruments financiers » inclut des directives révisées sur le classement et l'évaluation des actifs financiers, mais aussi sur la dépréciation de ces actifs ainsi que sur la comptabilité de couverture.

Cette nouvelle norme sera applicable pour Alstom à compter du 1^{er} avril 2018. La revue et l'analyse de cette norme sont encore en cours, mais le Groupe n'anticipe pas à ce stade d'impact matériel sur les états financiers consolidés.

Néanmoins, deux options ont été déjà choisies :

- Dans le cours normal de son activité, le Groupe s'expose à des risques de change sur des contrats attribués en devises étrangères : des transactions futures liées à des encaissements mais aussi des décaissements. Ainsi, 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. 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 permettra 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).
- 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.

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'aura pas d'impact matériel par rapport à la dépréciation comptabilisée sous le modèle IAS 39. En effet, les provisions pour dépréciation vont continuer à être déterminées en considérant le risque de non-recouvrement au cas par cas. En raison de la nature des activités exercées par le Groupe ainsi que du profil des clients (voir Note 28.4 sur la gestion du risque de crédit), les créances restant impayées au-delà de la date d'échéance contractuelle représentent souvent des montants confirmés par les clients, mais dont le règlement est soumis à l'apurement des réserves soulevées lors de l'inspection des travaux. De telles créances demeurent entièrement recouvrables.

2.1.3. Nouvelles normes et interprétations d'application obligatoire à compter du 1^{er} avril 2017

Plusieurs amendements sont applicables à compter du 1^{er} avril 2017 :

- Amendement à IAS 7 « Initiatives concernant les informations à fournir » ;
- Amendement à IAS 12 « Comptabilisation d'impôts différés actifs au titre de pertes latentes » ;
- Améliorations annuelles des IFRS (cycle 2014-2016).

Tous ces amendements en vigueur au 1^{er} avril 2017 pour Alstom n'ont pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

2.1.4. Autres nouvelles normes et interprétations non encore d'application obligatoire

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

- IFRS 16 « Contrats de locations ». La norme sera applicable à compter des exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2019.
- Amendements à IFRS 2 : « Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur les actions ». La norme sera applicable à compter des exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2018.

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

- Interprétation IFRIC 22 sur les paiements d'avance sur transactions en devises : cette interprétation sera applicable à compter des exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2018.
- 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 serait applicable à compter des exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2019.
- Amélioration annuelle du cycle 2015-2017 des IFRS.
- Amendement à IAS 19 : Modification, réduction ou liquidation ; cet amendement serait applicable à compter des exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2019.
- Amendements aux références au Cadre Conceptuel dans les normes ; ces amendements seront applicables à compter des exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2020.

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

2.2. Recours à des estimations

Pour pouvoir établir des états financiers consolidés conformes aux normes IFRS, la Direction est amenée à procéder à certaines estimations et à retenir des hypothèses qu'elle considère comme réalistes et raisonnables. Ces estimations et hypothèses peuvent affecter le montant des actifs et des passifs, les capitaux propres, le résultat, ainsi que le montant des actifs et passifs éventuels, tels que présentés à la date de clôture. La Direction revoit régulièrement ces estimations sur la base des informations dont elle dispose. Lorsque les événements et les circonstances connaissent des évolutions non conformes aux attentes, les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

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

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

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

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

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

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

Estimation des provisions sur litiges

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

Évaluation des impôts différés actifs

La détermination du niveau de reconnaissance des impôts différés 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.

2.3. Principales méthodes comptables

2.3.1. Principes de consolidation

Filiales

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

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

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

Les soldes et transactions intra-groupe sont éliminés.

Les participations ne donnant pas le contrôle dans l'actif net des filiales consolidées sont présentées sur une ligne distincte des capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère, « participations ne

3. INFORMATION FINANCIÈRE

Notes annexes aux comptes consolidés

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

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

2.3.2. 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.

2.3.3. 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.

2.3.4. 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 enregistrés directement en autres éléments du résultat global. Ces écarts de conversion sont enregistrés en compte de résultat lors de la cession de l'entreprise considérée.

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

2.3.5. 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'acquise 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.

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

Évaluation du chiffre d'affaires et du coût des ventes

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

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

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

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

Comptabilisation du chiffre d'affaires et du coût des ventes

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

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

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

3. INFORMATION FINANCIÈRE

Notes annexes aux comptes consolidés

comptabilisés dans le coût des ventes au prorata de l'état d'avancement dès que ces changements sont identifiés.

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

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

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

2.3.7. 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

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2018	31 mars 2017
Matériels roulants	3 464	3 170
Services	1 480	1 468
Systèmes	1 691	1 286
Signalisation	1 316	1 382
TOTAL GROUPE	7 951	7 306

3.2. Informations par zone géographique

Chiffre d'affaires par pays de destination

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2018	31 mars 2017
Europe	3 938	4 104
<i>dont France</i>	1 074	1 372
Amériques	1 531	1 247
Asie/Pacifique	974	702
Moyen-Orient et Afrique	1 508	1 253
TOTAL GROUPE	7 951	7 306

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.).

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2018	31 mars 2017
Europe	1 330	1 275
<i>dont France</i>	596	548
Amériques	114	170
Asie/Pacifique	219	180
Moyen-Orient/Afrique	120	60
Total hors alliances et écarts d'acquisition	1 783	1 685
Alliances et écarts d'acquisition (*)	1 535	3 838
TOTAL GROUPE	3 318	5 523

(*) Les Alliances Grid et Renewable ont été reclassées en Actifs destinés à la vente (voir Note 13).

3.3. 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 2018	31 mars 2017
Dépenses de recherche et développement avant financements reçus	(278)	(248)
Financements reçus	58	51
Dépenses de recherche et développement, net	(220)	(197)
Coûts de développement capitalisés au cours de la période	81	70
Dotation aux amortissements des coûts de développement capitalisés	(49)	(48)
FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (AU COMPTE DE RÉSULTAT)	(188)	(175)

3. INFORMATION FINANCIÈRE

Notes annexes aux comptes consolidés

Au cours de l'exercice fiscal 2017/18, Alstom a continué d'investir dans l'évolution de la gamme Avelia™, incluant le projet de train à très grande vitesse du futur, et sur la dernière génération de trains régionaux Coradia Stream™. Alstom a poursuivi le développement de son train à zéro émission Coradia i-Lint™ et du véhicule léger sur rail, X05 Citadis™.

Les investissements dans la solution de bus électrique d'Alstom ont permis de tester en temps réel APTIS™, le bus 100 % électrique, dans divers endroits en France et en Allemagne.

De même, le Groupe a poursuivi le développement de la solution de signalisation Urbalis™ Fluence ainsi que la solution d'électrification au sol APS™, utilisée par les tramways, pour les applications routières en partenariat avec le Groupe Volvo et le PINTA Shift2Rail, le système de traction de nouvelle génération.

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 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.

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2018	31 mars 2017
Plus/moins-values sur cessions d'activités	3	2
Charges de restructuration et coûts de rationalisation	(47)	(6)
Dépréciations et autres	(89)	(59)
AUTRES PRODUITS/(CHARGES)	(133)	(63)

Au 31 mars 2018, 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, au Brésil et aux États-Unis.

Les dépréciations et autres s'expliquent principalement par :

- € (25) 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 ;

- € (18) millions incluant des charges nettes liées à des procédures judiciaires n'entrant pas dans le cours normal des affaires ;
- € (39) millions relatifs à des coûts de transaction liés à l'opération de rapprochement avec Siemens (voir Note 1).

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).

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2018	31 mars 2017
Produit d'intérêts financiers	7	10
Charge d'intérêts financiers sur emprunts	(64)	(87)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(57)	(77)
Coût net des couvertures de change	(15)	(29)
Charge financière nette sur engagements de retraite et avantages assimilés	(13)	(12)
Autres produits/(charges) financiers	(6)	(9)
RÉSULTAT FINANCIER NET	(91)	(127)

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 2018, les produits d'intérêts financiers de € 7 millions proviennent de la rémunération des positions de trésorerie du Groupe sur la période, quand les charges d'intérêts financiers sur emprunts s'élèvent à € (64) millions.

Le coût net des couvertures de change de € (15) millions inclut principalement le coût de portage (points de terme latents et réalisés) des dérivés de change opérationnels afin de couvrir les expositions transactionnelles des contrats commerciaux.

La charge financière nette sur engagements de retraite et avantages assimilés de € (13) 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.

Les autres charges financières de € (6) 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.

3. INFORMATION FINANCIÈRE

Notes annexes aux comptes consolidés

8.1. Analyse de la charge d'impôt

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

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2018	31 mars 2017
Charge d'impôt courant	(125)	(100)
Charge d'impôt différé	52	24
CHARGE D'IMPÔT	(73)	(76)

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 :

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2018	31 mars 2017
Résultat avant impôts	290	231
Taux d'impôt statutaire de la maison mère	34,43 %	34,43 %
Produit (charge) d'impôt théorique	(100)	(80)
Incidence :		
• de la différence entre le taux normal d'imposition applicable en France et le taux d'impôt normal applicable dans les juridictions étrangères	27	32
• de la variation des impôts différés actifs non comptabilisés	55	(6)
• des variations de taux d'imposition	(6)	(2)
• des autres impôts (retenue à la source, CVAE en France et IRAP en Italie)	(41)	(23)
• des différences permanentes et autres	(8)	3
CHARGE D'IMPÔT	(73)	(76)
Taux effectif d'impôt	25 %	33 %

Le Groupe a pris en compte sur l'exercice 2017/18 les évolutions de taux à venir en France pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} avril 2019 pour Alstom, ainsi que l'évolution du taux courant aux États-Unis à compter du 1^{er} janvier 2018. L'impact des changements de taux est de € (6) millions sur le résultat net du Groupe, dont € (5) millions concernant les États-Unis.

8.2. Impôts différés actifs et passifs

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2018	31 mars 2017
Impôts différés actifs	224	189
Impôts différés passifs	(22)	(23)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	202	166

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

(en millions d'€)	Au 31 mars 2017	Variation en compte de résultat	Variation en situation nette (*)	Écarts de conversion et autres variations	Au 31 mars 2018
					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	(52)	(8)	-	17	(43)
Pertes fiscales reportables	132	28	-	(15)	145
Autres	(3)	(4)	-	(2)	(9)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ACTIF/ (PASSIF)	166	52	(8)	(8)	202

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

(en millions d'€)	Au 31 mars 2016	Variation en compte de résultat	Variation en situation nette (*)	Écarts de conversion et autres variations	Au 31 mars 2017
Écart entre valeurs comptable et fiscale des immobilisations corporelles et incorporelles	15	(12)	-	(49)	(46)
Provisions pour avantages au personnel	32	7	4	1	44
Autres provisions et charges à payer non déductibles	73	23	-	(5)	91
Différence de méthode de reconnaissance de la marge des contrats de construction	(24)	(25)	-	(3)	(52)
Pertes fiscales reportables	87	40	-	5	132
Autres	7	(9)	-	(1)	(3)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ACTIF/ (PASSIF)	190	24	4	(52)	166

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

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 2018, soit € 202 millions.

Le montant des impôts différés actifs non reconnus s'élève à € 1 126 millions au 31 mars 2018 (€ 1 312 millions au 31 mars 2017). La majeure partie de ces impôts différés actifs non reconnus a pour origine des déficits fiscaux (€ 647 millions au 31 mars 2018 et € 809 millions au 31 mars 2017), dont € 511 millions indéfiniment reportables au 31 mars 2018 (€ 632 millions au 31 mars 2017).

NOTE 9 • RÉSULTATS DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES

Les activités abandonnées arrêtées, 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.

3. INFORMATION FINANCIÈRE

Notes annexes aux comptes consolidés

9.1. Résultat net des activités non poursuivies

En application d'IFRS 5, 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 2018, le Groupe a ainsi constaté un produit de € 52 millions, principalement suite à la révision de certaines estimations en matière de risques fiscaux.

9.2. Tableau des flux de trésorerie

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.

9.3. Passifs éventuels

Dans le cadre de la cession des activités Énergie à GE, 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 € 7,2 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 2018	31 mars 2017
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère :		
• provenant des activités poursuivies	423	223
• provenant des activités non poursuivies	52	66
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	475	289

10.2. Nombre d'actions

<i>(en nombre d'actions)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2018	31 mars 2017
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation utilisé pour le calcul du résultat de base par action	221 097 018	219 322 035
Effet des instruments dilutifs autres que les obligations remboursables en actions :		
• options de souscription d'actions et actions de performance (plans LTI)	3 936 232	3 818 476
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D' ACTIONS ORDINAIRES UTILISÉ POUR LE CALCUL DU RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION	225 033 250	223 140 511

10.3. Résultat par action

<i>(en €)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2018	31 mars 2017
Résultat de base	2,15	1,32
Résultat dilué	2,11	1,30
Résultat de base des activités poursuivies	1,91	1,02
Résultat dilué des activités poursuivies	1,88	1,00
Résultat de base des activités non poursuivies	0,24	0,30
Résultat dilué des activités non poursuivies	0,23	0,30

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 2017	Acquisitions et ajustements sur les écarts d'acquisition préliminaires	Cessions	Écarts de conversion et autres variations	Au 31 mars 2018
ÉCARTS D'ACQUISITION	1 513	(6)	-	(85)	1 422
dont :					
Valeur brute	1 513	(6)	-	(85)	1 422
Dépréciation	-	-	-	-	-

Les mouvements entre le 31 mars 2017 et le 31 mars 2018 résultent de la révision de l'affectation du prix d'acquisition de Nomad pour € (6) millions, dont € (9) millions aux immobilisations incorporelles. Au 31 mars 2018, l'écart d'acquisition de Nomad est définitif.

Test de dépréciation de l'écart d'acquisition

Au 31 mars 2018, 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 ou des amortissements d'actifs évalués dans le cadre de regroupements d'entreprise, ainsi que des charges liées à des procédures judiciaires n'entrant pas dans le cadre normal des affaires.

3. INFORMATION FINANCIÈRE

Notes annexes aux comptes consolidés

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 2018 (<i>en millions d'€</i>)	1 422
Valeur retenue comme représentative de la valeur recouvrable	value 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 2018	1,5 %
Taux de croissance à long terme au 31 mars 2017	1,5 %
Taux d'actualisation après impôt au 31 mars 2018 (*)	8,5 %
Taux d'actualisation après impôt au 31 mars 2017 (*)	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 (207)	+ 25 bp 207
Taux d'actualisation après impôt	- 25 bp 257	+ 25 bp (239)
Taux de croissance à long terme	- 10 bp (78)	+ 10 bp 80

Au 31 mars 2018, 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.

(en millions d'€)	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	1 171	81	(63)	1 189
Autres immobilisations incorporelles	377	10	(3)	384
Valeur brute	1 548	91	(66)	1 573
Coûts de développement capitalisés	(941)	(49)	60	(930)
Autres immobilisations incorporelles	(212)	(23)	2	(233)
Amortissements et dépréciations	(1 153)	(72)	62	(1 163)
Coûts de développement capitalisés	230	32	(3)	259
Autres immobilisations incorporelles	165	(13)	(1)	151
VALEUR NETTE	395	19	(4)	410

(en millions d'€)	Au 31 mars 2016	Acquisitions/cessions/ amortissements/ pertes de valeur	Autres variations dont écarts de conversion et périmètre	Au 31 mars 2017
Coûts de développement capitalisés	1 115	70	(14)	1 171
Autres immobilisations incorporelles	325	3	49	377
Valeur brute	1 440	73	35	1 548
Coûts de développement capitalisés	(905)	(48)	12	(941)
Autres immobilisations incorporelles	(148)	(36)	(28)	(212)
Amortissements et dépréciations	(1 053)	(84)	(16)	(1 153)
Coûts de développement capitalisés	210	22	(2)	230
Autres immobilisations incorporelles	177	(33)	21	165
VALEUR NETTE	387	(11)	19	395

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 (en années)
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.

3. INFORMATION FINANCIÈRE

Notes annexes aux comptes consolidés

(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	745	34	(10)	87	856
Matériel et outillage	770	15	(21)	-	764
Constructions en cours	107	123	-	(118)	112
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	233	12	(15)	(24)	206
Valeur brute	1 943	184	(46)	(53)	2 028
Terrains	(9)	-	-	-	(9)
Bâtiments	(432)	(33)	9	-	(456)
Matériel et outillage	(568)	(30)	19	13	(566)
Constructions en cours	(14)	-	-	-	(14)
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	(171)	(14)	14	19	(152)
Amortissements et dépréciations	(1 194)	(77)	42	32	(1 197)
Terrains	79	-	-	2	81
Bâtiments	313	1	(1)	87	400
Matériel et outillage	202	(15)	(2)	13	198
Constructions en cours	93	123	-	(118)	98
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	62	(2)	(1)	(5)	54
VALEUR NETTE	749	107	(4)	(21)	831

Le Groupe adapte et modernise son organisation à l'international notamment via la construction de sites de production en Inde et aux États-Unis. De la même façon, moins de deux ans après le lancement des travaux, la construction du nouveau complexe, composé d'une usine et d'un centre de formation, à Dunnottar (Afrique du Sud) touche à sa fin.

Ceci contribue aux engagements d'achat d'immobilisations corporelles au 31 mars 2018 qui s'élèvent à € 68 millions (contre € 75 millions au 31 mars 2017).

(en millions d'€)	Au 31 mars 2016	Acquisitions/ amortissements/ pertes de valeur	Cessions	Autres variations dont écarts de conversion et périmètre	Au 31 mars 2017
Terrains	87	3	(1)	(1)	88
Bâtiments	688	23	(3)	37	745
Matériel et outillage	727	38	(10)	15	770
Constructions en cours	58	61	-	(12)	107
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	257	9	(4)	(29)	233
Valeur brute	1 817	134	(18)	10	1 943
Terrains	(9)	-	-	-	(9)
Bâtiments	(405)	(24)	2	(5)	(432)
Matériel et outillage	(553)	(36)	10	11	(568)
Constructions en cours	(15)	(1)	-	2	(14)
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	(180)	(10)	4	15	(171)
Amortissements et dépréciations	(1 162)	(71)	16	23	(1 194)
Terrains	78	3	(1)	(1)	79
Bâtiments	283	(1)	(1)	32	313
Matériel et outillage	174	2	-	26	202
Constructions en cours	43	60	-	(10)	93
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	77	(1)	-	(14)	62
VALEUR NETTE	655	63	(2)	33	749

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

(en millions d'€)	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017
Terrains	-	3
Bâtiments	13	15
Matériel et outillage	2	-
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	1	1
VALEUR NETTE DES IMMOBILISATIONS EN LOCATION-FINANCEMENT	16	19

NOTE 13 • PARTICIPATIONS DANS LES CO-ENTREPRISES ET ENTREPRISES ASSOCIÉES

INFORMATIONS FINANCIÈRES

(en millions d'€)	Quote-part des capitaux propres		Quote-part des résultats nets	
	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017	Exercice clos le 31 mars 2018	Exercice clos le 31 mars 2017
Grid Alliance	-	1 395	(96)	(78)
Renewable Alliance	-	(317)	(124)	(884)
Nuclear Alliance	(65)	(40)	(36)	(170)
Options (*)	178	1 287	421	1 222
Alliances Énergie	113	2 325	165	90
The Breakers Investments B.V.	260	281	23	8
Autres	100	89	31	(10)
Autres entreprises associées	360	370	54	(2)
Entreprises associées	473	2 695	219	88
Co-entreprises	60	60	(3)	(5)
TOTAL	533	2 755	216	83
<i>Dont activités poursuivies</i>			216	82
<i>Dont activités non poursuivies</i>			-	1

(*) Au 31 mars 2018, ne concerne que l'Alliance Nuclear.

Au 31 mars 2018, les principales variations proviennent essentiellement :

- des Alliances Énergie (voir Note 13.1) :
 - Alstom ayant décidé d'exercer en septembre 2018 ses options de vente sur les Alliances Grid et Renewable auprès de GE, ces participations, ainsi que les options afférentes, ont été reclassées en Actifs détenus en vue de la vente pour un montant de € 2 382 millions,
 - de plus, compte tenu du mécanisme d'option de vente avec un prix de sortie minimum garanti, la baisse de valeur des Alliances est compensée par l'augmentation de la valeur de l'option de vente ;
- de The Breakers Investments B.V. : la variation entre les deux exercices est principalement liée au résultat pour € 23 millions et aux variations de change pour € (44) millions.

VARIATIONS DE LA PÉRIODE

(en millions d'€)	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017
Solde d'ouverture	2 755	2 588
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence après dépréciation	216	83
Dividendes	(18)	(8)
Acquisitions	-	32
Transfert vers actifs destinés à la vente	(2 382)	-
Écarts de conversion et autres variations	(38)	60
SOLDE DE CLÔTURE	533	2 755

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 principales caractéristiques de chacune de ces Alliances sont décrites dans le tableau ci-dessous :

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

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

- le Groupe exercera ses options de vente sur les Alliances Grid et Renewable le 1^{er} septembre 2018 ;
- le Groupe exercera son option de vente sur l'Alliance Nuclear au cours du premier trimestre 2021 ;
- la valeur de sortie sera le prix d'acquisition + 3 % par an pour les Alliances Grid et Renewable, prix d'acquisition + 2 % par an sur l'Alliance Nuclear.

Le prix de sortie étant garanti en euro *in fine* :

- la plus-value générée par la valorisation du prix de sortie ainsi que l'amortissement de la valeur temps sont reconnus sur la période de détention des titres : le montant constaté sur l'exercice 2017/18 est de € 165 millions ;
- la variation de juste valeur de l'option de vente, qualifiée de couverture de flux de trésorerie, est constatée pour :
 - € 126 millions dans les éléments recyclables des réserves (dont € 121 millions liés aux différences de change et aux gains et pertes actuariels symétriquement aux variations de l'actif net des entreprises associées couvertes),
 - € 256 millions dans le compte de résultat symétriquement au résultat de la période des entreprises associées couvertes.

En janvier 2018, Alstom a informé General Electric de son intention d'exercer en septembre 2018 son option de vente relative aux Alliances Grid et Renewable, conformément aux accords conclus dans le cadre du rapprochement avec Siemens. Le prix minimum qui serait dû par GE à cette date pour acquérir les intérêts détenus par Alstom serait de € 1 828 millions pour Alliance Grid et € 636 millions pour Alliance Renewable. Dès lors, elles ont été reclassées en Actifs détenus en vue de la vente pour un montant évalué au 31 mars 2018 à € 2 382 millions. Alstom a aussi informé GE de son intention d'exercer l'option de vente sur l'Alliance Nuclear sur le premier trimestre 2021.

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

Les informations financières (à 100 %) résumées présentées ci-dessous sont les montants figurant dans les états financiers au 31 décembre 2017 et établis en application des normes IFRS. Ces états financiers sont établis en dollars et convertis sur la base des taux utilisés par le Groupe au 31 mars 2018.

Bilan

	Au 31 décembre 2017		
	Grid Alliance	Renewable Alliance	Nuclear Alliance
<i>(en millions d'€)</i>			
Actifs non courants	4 250	1 420	1 079
Actifs courants	4 210	568	1 809
TOTAL DE L'ACTIF	8 460	1 988	2 888
Capitaux propres – attribuables aux propriétaires de la société mère	2 127	(994)	(350)
Capitaux propres – attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	432	20	-
Passifs non courants	984	212	1 088
Passifs courants	4 917	2 750	2 150
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	8 460	1 988	2 888
Pourcentage de détention du Groupe	50 %	50 %	20 %
ACTIF NET	1 064	(497)	(70)
Écart d'acquisition	139	22	5
Options	561	1 093	178
Transfert vers actifs destinés à la vente	(1 764)	(618)	-
VALEUR COMPTABLE DES INTÉRÊTS DU GROUPE	-	-	113

3. INFORMATION FINANCIÈRE

Notes annexes aux comptes consolidés

	Au 31 décembre 2016		
(en millions d'€)	Grid Alliance	Renewable Alliance	Nuclear Alliance
Actifs non courants	5 253	1 523	1 124
Actifs courants	4 459	813	1 749
TOTAL DE L'ACTIF	9 712	2 336	2 873
Capitaux propres – attribuables aux propriétaires de la société mère	2 511	(676)	(225)
Capitaux propres – attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	482	30	-
Passifs non courants	1 835	181	1 074
Passifs courants	4 884	2 801	2 024
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	9 712	2 336	2 873
Pourcentage de détention du Groupe	50 %	50 %	20 %
ACTIF NET	1 256	(338)	(45)
Écart d'acquisition	139	22	5
VALEUR COMPTABLE DES INTÉRÊTS DU GROUPE	1 395	(317)	(40)

Compte de résultat

	Exercice clos le 31 décembre 2017		
(en millions d'€)	Grid Alliance	Renewable Alliance	Nuclear Alliance
Chiffres d'affaires	4 585	978	713
Résultat net	(177)	(250)	(179)
Part des participations ne donnant pas le contrôle	(15)	3	-
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère	(192)	(247)	(179)
Pourcentage de détention du Groupe	50 %	50 %	20 %
QUOTE-PART DU GROUPE DANS LE RÉSULTAT NET	(96)	(124)	(36)
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère	(192)	(247)	(179)
Autres éléments du résultat global	(306)	(75)	55
Autres éléments (*)	115	4	-
Variation de l'actif net	(383)	(318)	(124)
Pourcentage de détention du Groupe	50 %	50 %	20 %
QUOTE-PART DU GROUPE DANS LA VARIATION DE L'ACTIF NET	(192)	(159)	(25)

(*) Correspond à des ajustements d'ouverture comptabilisés par GE dans les comptes combinés des Alliances.

	Exercice clos le 31 décembre 2016		
(en millions d'€)	Grid Alliance	Renewable Alliance	Nuclear Alliance
Chiffres d'affaires	4 601	606	1 142
Résultat net	(154)	(1 772)	(848)
Part des participations ne donnant pas le contrôle	(3)	4	-
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère	(157)	(1 768)	(848)
Pourcentage de détention du Groupe	50 %	50 %	20 %
QUOTE-PART DU GROUPE DANS LE RÉSULTAT NET	(78)	(884)	(170)
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère	(157)	(1 768)	(848)
Autres éléments du résultat global	(9)	41	59
Autres éléments	-	-	-
Variation de l'actif net	(166)	(1 727)	(789)
Pourcentage de détention du Groupe	50 %	50 %	20 %
QUOTE-PART DU GROUPE DANS LA VARIATION DE L'ACTIF NET	(83)	(864)	(158)

Reclassement des Alliances Grid et Renewable en Actifs détenus en vue de la vente

Au 31 mars 2018, les Alliances Grid et Renewable ont été reclassées pour € 2 382 millions des participations dans les entreprises associées aux actifs détenus en vue de la vente.

Tout comme au 31 mars 2017, dans le cadre de l'opération de cession des activités Énergie à GE, une seule entité, en Chine, reste comptabilisée en actifs détenus en vue de la vente et passifs liés, dans l'attente de l'obtention des autorisations nécessaires. Le Groupe a déjà été rémunéré à hauteur de € 3 millions, classés en passifs liés à des actifs destinés à la vente, pour ces actifs. Les montants au compte de résultat comme au bilan restent non significatifs, au titre de cette société.

13.2. The Breakers Investments B.V.

Depuis le 29 décembre 2015, Alstom détient 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). Alstom détient également trois sièges au Conseil d'administration de TMH. Alstom n'exerçant qu'une influence notable sur cette dernière, le groupe TMH est consolidé par mise en équivalence.

Pour des raisons pratiques et pour être en mesure de fournir de l'information exacte, et dans les délais impartis, les données au

31 décembre sont retenues et comptabilisées pour les comptes consolidés d'Alstom au 31 mars. La durée des périodes de présentation de l'information financière et l'écart entre les dates de clôture 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 The Breakers Investments B.V. au 31 décembre 2017 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 2018.

Bilan et réconciliation avec la valeur comptable

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Actifs non courants	818	955
Actifs courants	1 107	1 381
TOTAL DE L'ACTIF	1 925	2 336
Capitaux propres - attribuables aux propriétaires de la société mère	772	853
Capitaux propres - attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	125	158
Passifs non courants	238	173
Passifs courants	790	1 152
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	1 925	2 336
Pourcentage de détention du Groupe	33 %	33 %
ACTIF NET DE THE BREAKERS INVESTMENTS B.V.	257	284
Écart d'acquisition	73	85
Dépréciation	(62)	(72)
Autres (*)	(8)	(16)
QUOTE-PART DANS LA VALEUR COMPTABLE DES INTÉRÊTS DU GROUPE DANS THE BREAKERS INVESTMENTS B.V.	260	281

(*) Les autres éléments correspondent aux valeurs résiduelles des retraitements de mise à la juste valeur constatés lors de l'acquisition.

3. INFORMATION FINANCIÈRE

Notes annexes aux comptes consolidés

COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le 31 décembre 2017	Exercice clos le 31 décembre 2016
Chiffres d'affaires	2 300	1 725
Résultat net des activités poursuivies	40	26
Part des participations ne donnant pas le contrôle	8	14
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère	48	40
Pourcentage de détention du groupe	33 %	33 %
Quote-part dans le résultat net	16	13
Autres éléments (*)	7	(5)
QUOTE-PART DU GROUPE DANS LE RÉSULTAT NET	23	8
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère	48	40
Autres éléments du résultat global	(129)	138
Variation de l'actif net	(81)	178
Pourcentage de détention du Groupe	33 %	33 %
QUOTE-PART DU GROUPE DANS LA VARIATION DE L'ACTIF NET DANS THE BREAKERS INVESTMENT B.V.	(27)	59
Autres éléments (*)	6	8
QUOTE-PART DANS LA VALEUR COMPTABLE DES INTÉRÊTS DU GROUPE DANS THE BREAKERS INVESTMENTS B.V.	(21)	67

(*) Les autres éléments figurant dans la réconciliation incluent les changements dans les valeurs reconnues lors de l'allocation du prix d'acquisition.

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 € 91 millions (dont € 29 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 € 100 millions au 31 mars 2018 (€ 89 millions au 31 mars 2017).

EKZ

Alstom a signé le 22 décembre 2017 un accord avec la société ferroviaire nationale kazakh (KTZ) pour l'acquisition de leurs 25 % de parts dans la co-entreprise EKZ pour un montant de € 21 millions. Consigné le temps de la levée des conditions suspensives existantes, ce montant est comptabilisé en actifs non courants (voir Note 15). À l'issue de cette période, Alstom détiendra 75 % des parts de la co-entreprise et deviendra l'actionnaire majoritaire.

13.4. Participations dans les co-entreprises

<i>(en millions d'€)</i>	Quote-part des capitaux propres		Quote-part des résultats nets	
	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017	Pour l'exercice clos au 31 mars 2018	Pour l'exercice clos au 31 mars 2017
SpeedInnov JV	60	60	-	-
Autres	-	-	(3)	(5)
CO-ENTREPRISES	60	60	(3)	(5)

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

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

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

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

Les valeurs mobilières sont des actifs détenus à des fins de transaction qui ne peuvent pas être 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 2018	Au 31 mars 2017
Solde d'ouverture	55	38
Acquisitions/cessions	3	18
Écarts de conversion et autres variations	-	(1)
SOLDE DE CLÔTURE	58	55

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 2018	Au 31 mars 2017
Actifs non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière (*)	213	260
Autres prêts et dépôts à long terme	64	56
AUTRES ACTIFS NON COURANTS	277	316

(*) 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). Ils se décomposent comme suit :
- au 31 mars 2018, créances de € 213 millions ;
- au 31 mars 2017, créances de € 244 millions et dépôt de € 16 millions.

Les mouvements au cours de la période close au 31 mars 2018 proviennent principalement de la baisse des obligations décrites ci-dessus de € (41) millions, de l'augmentation de € 21 millions liés à l'acquisition de 25 % des titres de EKZ (voir Note 13.3) et des impacts de change d'un montant de € (12) millions.

F. BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

NOTE 16 • ANALYSE DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017	Variation
Stocks	1 146	916	230
Contrats de construction en cours, net	(1 472)	(1 652)	180
Clients et comptes rattachés	1 589	1 693	(104)
Autres actifs/(passifs) opérationnels courants	(227)	(309)	82
Provisions	(843)	(864)	21
Fournisseurs et comptes rattachés	(1 346)	(1 029)	(317)
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	(1 153)	(1 245)	92

<i>(en millions d'€)</i>	Pour l'exercice clos au 31 mars 2018
Besoin en fonds de roulement en début de période	(1 245)
Variation du besoin en fonds de roulement liée à l'exploitation	33
Variation du besoin en fonds de roulement liée aux investissements	9
Écarts de conversion et autres variations	50
Variation du besoin en fonds de roulement	92
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT EN FIN DE PÉRIODE	(1 153)

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.

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.

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017
Matières premières et marchandises	825	664
Travaux en cours	287	234
Produits finis	150	130
Stocks et en-cours, valeur brute	1 262	1 028
Matières premières et marchandises	(103)	(92)
Travaux en cours	(3)	(7)
Produits finis	(10)	(13)
Dépréciations	(116)	(112)
STOCKS ET EN-COURS, VALEUR NETTE	1 146	916

NOTE 18 • CONTRATS DE CONSTRUCTION EN COURS

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

« Contrats de construction en cours, actif ». S'il est négatif, il est inscrit au passif sous la rubrique « Contrats de construction en cours, passif ».

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

(en millions d'€)	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017	Variation
Contrats de construction en cours, actif	2 675	2 834	(159)
Contrats de construction en cours, passif	(4 147)	(4 486)	339
CONTRATS DE CONSTRUCTION EN COURS	(1 472)	(1 652)	180

(en millions d'€)	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017	Variation
Cumul des coûts encourus et des profits et pertes comptabilisés sur contrats en cours	33 641	33 078	563
Moins factures émises sur contrats en cours	(32 961)	(32 454)	(507)
Contrats de construction en cours hors avances reçues à la commande	680	624	56
Avances à la commande reçues des clients	(2 152)	(2 276)	124
CONTRATS DE CONSTRUCTION EN COURS	(1 472)	(1 652)	180

NOTE 19 • CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

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

Les provisions pour dépréciation sont évaluées au cas par cas en prenant en considération le risque de non-recouvrement. En raison de la nature des activités exercées par le Groupe, les créances restant impayées

au-delà de la date d'échéance contractuelle représentent souvent des montants confirmés par les clients, mais dont le règlement est soumis à l'apurement des réserves soulevées lors de l'inspection des travaux. De telles créances demeurent entièrement recouvrables ; les coûts à supporter au titre de la levée des réserves sont inclus dans la détermination de la marge à terminaison des contrats considérés.

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 2018	1 589	1 138	142	48	261
• dont valeur brute	1 651	1 171	161	49	270
• dont dépréciation	(62)	(33)	(19)	(1)	(9)
AU 31 MARS 2017	1 693	1 175	167	88	263
• dont valeur brute	1 715	1 189	167	88	271
• dont dépréciation	(22)	(14)	-	-	(8)

NOTE 20 • AUTRES ACTIFS OPÉRATIONNELS COURANTS

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017
Avances à la commande versées aux fournisseurs	154	96
Impôt sur les sociétés	59	80
Autres taxes	242	209
Charges constatées d'avance	80	60
Autres créances	286	199
Instruments dérivés liés aux activités opérationnelles	298	290
Réévaluation des engagements fermes en devises faisant l'objet d'une couverture	209	431
AUTRES ACTIFS OPÉRATIONNELS COURANTS	1 328	1 365

Au cours de l'exercice fiscal 2017/18, le Groupe a conclu un accord de cession de créances qui conduit à la décomptabilisation des créances fiscales pour un montant de € 31 millions, conformément aux critères IAS 39. Au 31 mars 2018, l'encours total cédé s'élève à € 119 millions.

NOTE 21 • AUTRES PASSIFS OPÉRATIONNELS COURANTS

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017
Dettes de personnel	483	461
Impôt sur les sociétés	48	23
Autres taxes	89	79
Produits constatés d'avance	4	-
Autres dettes	415	439
Instruments dérivés liés aux activités opérationnelles	253	487
Réévaluation des engagements fermes en devises faisant l'objet de couverture	263	185
AUTRES PASSIFS OPÉRATIONNELS COURANTS	1 555	1 674

Les mouvements intervenus sur l'exercice clos au 31 mars 2018 proviennent essentiellement des instruments dérivés (y compris la réévaluation des engagements fermes en devises).

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 et figurent par conséquent dans les rubriques « Contrats de construction en cours, actifs » ou « Contrats de construction en cours, passifs ».

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

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

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

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

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

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

(en millions d'€)	Au 31 mars 2017	Dotations	Reprises	Utilisations	Écart de conversion et autres variations	Au 31 mars 2018
Garanties	109	96	(17)	(51)	(2)	135
Autres risques sur contrats	141	48	(16)	(6)	11	178
Provisions courantes	250	144	(33)	(57)	9	313
Litiges et risques fiscaux	215	27	(92)	(7)	5	148
Restructurations	25	38	(4)	(23)	(9)	27
Autres provisions non courantes	374	6	(3)	(5)	(17)	355
Provisions non courantes	614	71	(99)	(35)	(21)	530
TOTAL DES PROVISIONS	864	215	(132)	(92)	(12)	843

(en millions d'€)	Au 31 mars 2016	Dotations	Reprises	Utilisations	Écart de conversion et autres variations	Au 31 mars 2017
Garanties	105	92	(34)	(54)	-	109
Autres risques sur contrats	103	58	(18)	(12)	10	141
Provisions courantes	208	150	(52)	(66)	10	250
Litiges et risques fiscaux	214	34	(38)	(4)	9	215
Restructurations	70	3	(15)	(34)	1	25
Autres provisions non courantes	371	40	(14)	(18)	(5)	374
Provisions non courantes	655	77	(67)	(56)	5	614
TOTAL DES PROVISIONS	863	227	(119)	(122)	15	864

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. La variation des risques fiscaux sur la période inclut une reprise de provision devenue sans objet, afin de tenir compte de l'avancement des opérations de vérifications portant sur la cession des activités Énergie.

Les provisions pour restructuration sont liées à l'adaptation des moyens de production du Groupe dans certains pays, dont notamment le Royaume-Uni, les États-Unis 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.

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 2018, le capital social d'Alstom s'élève à € 1 555 473 297 et se compose de 222 210 471 actions ordinaires entièrement libérées d'une valeur nominale de € 7. Au 31 mars 2018, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice s'élève à 221 097 018 après prise en compte de l'effet dilutif des obligations remboursables en actions, et à 225 033 250 après prise en compte de l'effet de l'ensemble des instruments dilutifs.

3. INFORMATION FINANCIÈRE

Notes annexes aux comptes consolidés

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2018 :

- 2 672 obligations remboursables en actions (ORA) ont été remboursées par émission de 168 actions d'une valeur nominale de € 7 par action. Les 74 378 obligations remboursables en actions et non encore remboursées au 31 mars 2018 représentent 4 671 actions à émettre ;
- 1 020 164 actions ordinaires ont été émises dans le cadre des plans de motivation et de fidélisation sur le long terme ;
- 1 478 309 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 2018 s'élève à € (587) millions.

Les écarts de conversion, présentés dans l'état du résultat global consolidé, pour un montant de € (233) millions reflètent principalement la variation du dollar américain (€ (86) millions), du réal brésilien (€ (53) millions), du rouble (€ (42) millions), de la roupie indienne (€ (25) millions) et de la livre sterling (€ (2) millions) contre l'euro sur l'exercice clos le 31 mars 2018.

NOTE 24 • DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

L'assemblée générale d'Alstom du 4 juillet 2017 a approuvé la distribution en numéraire d'un dividende de € 0,25 par action au titre de l'exercice clos le 31 mars 2017. Les dividendes ont été payés le 11 juillet 2017, pour un total de € 55 millions.

Au 31 mars 2018, € 7 millions de dividendes à verser aux actionnaires minoritaires des filiales contrôlées ont été approuvés, dont € 5 millions payés au cours de la période.

H. FINANCEMENT ET GESTION DU RISQUE FINANCIER

NOTE 25 • AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS

Au 31 mars 2018, 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 2018	Au 31 mars 2017
Instruments dérivés liés aux activités de financement	8	8
AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	8	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 2018	Au 31 mars 2017
Trésorerie	409	459
Équivalents de trésorerie	822	1 104
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	1 231	1 563

En complément de la trésorerie composée de dépôts à vue pour € 409 millions, le Groupe a investi dans des équivalents de trésorerie :

- OPCVM libellées en euros pour un total de € 465 millions (€ 746 millions au 31 mars 2017), 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 € 357 millions (€ 358 millions au 31 mars 2017).

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.

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2017	Flux avec impact sur la trésorerie		Flux sans impact sur la trésorerie		Au 31 mars 2018
		Variation nette de trésorerie	Variation de périmètre	Actifs acquis en location financement	Écart de conversion et autres variations	
Emprunts obligataires	1 519	(272)	-	-	1	1 248
Autres emprunts	175	9	-	-	(21)	163
Options et compléments de prix sur entités acquises	55	(4)	-	-	(14)	37
Instruments dérivés liés aux activités de financement	12	-	-	-	1	13
Intérêts courus ⁽¹⁾	17	(66)	-	-	65	16
Emprunts	1 778	(333)	-	-	32	1 477
Dettes sur contrats de location-financement	17	(2)	-	-	2	17
Dettes sur contrats de location de longue durée ⁽²⁾	244	(25)	-	-	(6)	213
Dettes sur contrats de location-financement	261	(27)	-	-	(4)	230
TOTAL DETTE FINANCIÈRE	2 039	(360)	-	-	28	1 707

(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 2018 s'élève à € (66) 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 2017 et le 31 mars 2018 provient principalement d'un remboursement d'obligations pour un montant de € 272 millions.

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

	Valeur nominale initiale <i>(en millions d'€)</i>	Date d'échéance (jj/mm/aa)	Taux d'intérêt nominal	Taux d'intérêt effectif	Valeur comptable au 31 mars 2018	Valeur de marché au 31 mars 2018
Alstom octobre 2018 ^(*)	500	05/10/2018	3,63%	3,71%	371	378
Alstom juillet 2019	500	08/07/2019	3,00%	3,18%	282	294
Alstom mars 2020	750	18/03/2020	4,50%	4,58%	595	650
TOTAL ET TAUX MOYEN PONDÉRÉ			3,90%	4,01%	1 248	1 322

(*) Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2016, les emprunts obligataires ont fait l'objet d'une offre de rachat partiel.

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 2018	Au 31 mars 2017
Euro	1 300	1 585
Roupie indienne	77	54
Livre sterling	213	245
Dollar américain	47	60
Autres devises	70	95
DETTE FINANCIÈRE EN VALEUR NOMINALE	1 707	2 039

La dette externe libellée en GBP d'un montant de € 213 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, 28 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 d'intérêt et de change « mid market » à la date de clôture.

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 2018

Contribution au bilan au 31 mars 2018

Au 31 mars 2018 (en millions d'€)	Valeur comptable des instruments		Répartition de la valeur comptable par catégorie d'instruments ^(*)					Juste valeur des éléments classés en instruments financiers			
	Valeur comptable inscrite au bilan	non financiers	JV par résultat	ADV	PCD au coût amorti	DER	Total	Cours/prix cotés	Modèle interne basé sur des données de marché observables	Modèle interne non basé sur des données de marché observables	Total
Autres titres de participation	58	-	-	36	22	-	58	-	22	36	58
Autres actifs non courants	277	-	-	-	277	-	277	-	64	213	277
Clients et comptes rattachés	1 589	-	-	-	1 589	-	1 589	-	1 589	-	1 589
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	4 491	535	674	36	2 940	306	3 956	465	3 242	249	3 956
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	1 555	624	263	-	415	253	931	-	931	-	931
PASSIF	4 608	624	263	-	3 455	266	3 984	1 322	2 736	-	4 058

(*) JV par résultat signifie Juste Valeur par résultat ; ADV signifie Actifs Disponibles à la Vente ; PCD signifie Prêts, Créances et Dettes et DER signifie instruments dérivés.

Comme mentionné en Note 13.1, un instrument financier (option de vente) est présenté avec les Alliances.

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

(en millions d'€)	JV par résultat	ADV	PCD au coût amorti & DER	Total
Intérêts	7	-	(64)	(57)
Produits d'intérêts	7	-	-	7
Charges d'intérêts	-	-	(64)	(64)
Résultat de change et divers	-	-	(21)	(21)
RÉSULTAT FINANCIER NET DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2018	7	-	(85)	(78)

Exercice clos le 31 mars 2017

Contribution au bilan au 31 mars 2017

Au 31 mars 2017 (en millions d'€)	Valeur comptable inscrite au bilan	Valeur comptable des instruments financiers non	Répartition de la valeur comptable par catégorie d'instruments (*)					Juste valeur des éléments classés en instruments financiers			
			JV par résultat	ADV	PCD au coût amorti	DER	Total	Cours/prix cotés	Modèle interne		Total
									de marché observables	basé sur des données de marché observables	
Autres titres de participation	55	-	-	55	-	-	55	-	-	55	55
Autres actifs non courants	316	-	-	-	316	-	316	-	56	260	316
Clients et comptes rattachés	1 693	-	-	-	1 693	-	1 693	-	1 693	-	1 693
Autres actifs opérationnels courants	1 365	445	431	-	199	290	920	-	920	-	920
Autres actifs financiers courants	8	-	-	-	-	8	8	-	8	-	8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 563	-	746	-	817	-	1 563	746	817	-	1 563
ACTIF	5 000	445	1 177	55	3 025	298	4 555	746	3 494	315	4 555
Emprunts non courants	1 362	-	-	-	1 362	-	1 362	1 361	115	-	1 476
Dettes non courantes sur contrats de location-financement	233	-	-	-	233	-	233	-	233	-	233
Emprunts courants	416	-	-	-	404	12	416	275	145	-	420
Dettes courantes sur contrats de location-financement	28	-	-	-	28	-	28	-	28	-	28
Fournisseurs et comptes rattachés	1 029	-	-	-	1 029	-	1 029	-	1 029	-	1 029
Autres passifs opérationnels courants	1 674	566	185	-	436	487	1 108	-	1 108	-	1 108
PASSIF	4 742	566	185	-	3 492	499	4 176	1 636	2 658	-	4 294

(*) JV par résultat signifie Juste Valeur par résultat ; ADV signifie Actifs Disponibles à la Vente ; PCD signifie Prêts, Créances et Dettes et DER signifie instruments dérivés.

Comme mentionné en Note 13.1, un instrument financier (option de vente) est présenté avec les Alliances.

Contribution au résultat financier pour l'exercice clos le 31 mars 2017

<i>(en millions d'€)</i>	JV par résultat	ADV	PCD au coût amorti & DER	Total
Intérêts	10	-	(87)	(77)
<i>Produits d'intérêts</i>	10	-	-	10
<i>Charges d'intérêts</i>	-	-	(87)	(87)
Résultat de change et divers	-	-	(38)	(38)
RÉSULTAT FINANCIER NET DE L'EXERCICE CLOS	10	-	(125)	(115)
LE 31 MARS 2017				

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

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

Concernant un projet 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 2018, la juste valeur des instruments de couverture représente un passif net de € (5) millions et comprend principalement des ventes à terme de livre sterling et de rand sud africain ainsi que des achats à terme de dollar canadien et de dirham des Émirats arabes unis.

(en millions d'€)

Devise 1/Devise 2 (*)	Instrument dérivés	
	Montant net	Juste valeur
EUR/GBP	(211)	(5)
EUR/CAD	161	(1)
EUR/AED	181	2
EUR/ZAR	(10)	(3)
Autres		2
INSTRUMENTS DÉRIVÉS NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		(5)

(*) 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. La principale devise sur laquelle le Groupe a été exposé de façon significative au cours de l'exercice clos le 31 mars 2018 est le dollar américain.

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 2018, la juste valeur des instruments de couverture représente un actif net de € 45 millions. Elle s'analyse comme suit :

(en millions d'€)

Devise 1/Devise 2 (*)	Instruments dérivés	
	Montant net	Juste valeur
EUR/USD	(1 313)	53
EUR/BRL	60	10
EUR/INR	(130)	(24)
EUR/PLN	654	35
EUR/ZAR	(154)	(42)
EUR/CAD	(171)	8
Autres		5
INSTRUMENTS DÉRIVÉS NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		45

(*) 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 2018		Au 31 mars 2017	
	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
Instruments dérivés rattachés à une couverture de juste valeur	305	265	297	499
Instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture	1	1	1	-
TOTAL	306	266	298	499
<i>Dont instruments dérivés liés aux activités de financement</i>	<i>8</i>	<i>13</i>	<i>8</i>	<i>12</i>
<i>Dont instruments dérivés liés aux activités opérationnelles</i>	<i>298</i>	<i>253</i>	<i>290</i>	<i>487</i>

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 2017 et le 31 mars 2018, 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 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		
				Instruments financiers	Cash collatéral reçu	Montant net
Instruments dérivés – actifs	306	-	306	(180)	-	126
Instruments dérivés – passifs	(266)	-	(266)	180	-	(86)

Au 31 mars 2017 (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		
				Instruments financiers	Cash collatéral reçu	Montant net
Instruments dérivés – actifs	298	-	298	(240)	-	58
Instruments dérivés – passifs	(499)	-	(499)	240	-	(259)

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 2018, 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.

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017
Actifs financiers à taux variable	1 294	1 618
Actifs financiers à taux fixe	213	260
Actifs financiers portant des intérêts	1 507	1 878
Dettes financières à taux variable	(140)	(153)
Dettes financières à taux fixe, options et compléments de prix sur acquisitions	(1 567)	(1 886)
Dettes financières portant des intérêts	(1 707)	(2 039)
Position totale à taux variable avant swaps	1 154	1 465
Position totale à taux fixe avant swaps	(1 354)	(1 626)
Position totale avant couverture	(200)	(161)
Position totale à taux variable après swaps	1 154	1 465
Position totale à taux fixe après swaps	(1 354)	(1 626)
POSITION TOTALE APRÈS COUVERTURE	(200)	(161)

L'analyse de sensibilité est réalisée sur la base de la position nette de trésorerie après couverture au 31 mars 2018, 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 € 1 million 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 contrats en cours de construction) et de par ses activités financières au travers des dépôts, des contrats de couverture de change et des autres instruments financiers contractés auprès des banques et des institutions financières.

Risque lié aux créances commerciales

Le Groupe considère que le risque d'une défaillance de contrepartie, susceptible d'avoir un impact significatif sur sa situation financière et son résultat, est limité. En effet, ces contreparties sont généralement bien notées et bénéficient d'une capacité financière suffisante ou ont accès à un financement dédié pour satisfaire leurs obligations contractuelles, ou peuvent encore faire l'objet de polices d'assurances souscrites par le Groupe couvrant jusqu'à 85 % du risque de contrepartie de certains contrats. (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.

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 A1) étant limitée à € 55 millions.

28.5. Gestion du risque de liquidité

Critères financiers

En complément de sa trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles, qui s'élèvent à € 1 231 millions au 31 mars 2018, le Groupe peut disposer d'une facilité de crédit renouvelable pour un montant de € 400 millions jusqu'en juin 2022, inutilisée au 31 mars 2018.

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.

Ce ratio doit être de maximum 2,5.

Le calcul du critère financier est détaillé ci-dessous :

<i>(en millions d'€)</i>	Pour l'exercice clos au 31 mars 2018	Pour l'exercice clos au 31 mars 2017
EBITDA	541	515
Total endettement net	232	203
RATIO D'ENDETTEMENT NET TOTAL	0,4	0,4

3. INFORMATION FINANCIÈRE

Notes annexes aux comptes consolidés

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

(en millions d'€)	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017
Résultat d'exploitation	381	358
Amortissements et dépréciations	163	155
Plus/(moins)-values sur cessions de titres	(3)	2
EBITDA	541	515

À la clôture de la transaction envisagée avec Siemens, Alstom devra être relevé de la clause dite de « changement de contrôle », usuelle dans les facilités de cette nature, si le Groupe souhaite continuer à bénéficier de cette facilité.

De même, les émissions obligataires d'ALSTOM contiennent une clause de changement de contrôle prévoyant la possibilité pour tout porteur d'exiger le remboursement anticipé de 101 % du nominal de ses obligations pendant une période limitée suivant un changement de contrôle.

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 € 88 millions et € 128 millions, pour les activités poursuivies, au 31 mars 2018 et au 31 mars 2017.

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 2018 et 31 mars 2017, à l'exception des options de ventes sur les Alliances Énergies décrites en Note 13.1.

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 2018

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

(en millions d'€)	Valeur comptable	2019		2020		2021-2023		2024 et au-delà	
		Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
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 opérationnels 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)	-	(2)
Passifs	(253)	-	(143)	-	(54)	-	(55)	-	(2)
INSTRUMENTS DÉRIVÉS	45	-	23	-	9	-	11	-	1

Flux de trésorerie issus des instruments inclus dans les autres actifs et passifs financiers 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 titres de participation	58	-	-	-	17	-	-	-	41
Autres actifs non courants	64	-	-	-	-	-	-	-	64
Clients et comptes rattachés	1 589	-	1 589	-	-	-	-	-	-
Autres actifs courants reliés aux activités opérationnelles	495	-	495	-	-	-	-	-	-
Actifs	2 206	-	2 084	-	17	-	-	-	105
Fournisseurs et comptes rattachés	(1 346)	-	(1 346)	-	-	-	-	-	-
Autres passifs opérationnels courants	(680)	-	(680)	-	-	-	-	-	-
Passifs	(2 026)	-	(2 026)	-	-	-	-	-	-
AUTRES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS	180	-	58	-	17	-	-	-	105

Instruments financiers détenus au 31 mars 2017

Flux de trésorerie issus des instruments inclus dans la trésorerie/(dette) nette au 31 mars 2017

<i>(en millions d'€)</i>	Valeur comptable	2018		2019		2020-2022		2023 et au-delà	
		Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement
Autres actifs non courants	260	17	26	15	17	38	57	31	160
Autres actifs financiers courants, nets	8	-	8	-	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 563	-	1 563	-	-	-	-	-	-
Actifs	1 831	17	1 597	15	17	38	57	31	160
Emprunts non courants	(1 362)	(49)	-	(49)	(468)	(36)	(894)	-	-
Dettes sur contrats de location- financement non courantes	(233)	-	-	(16)	(18)	(40)	(63)	(32)	(152)
Emprunts courants	(416)	(21)	(416)	-	-	-	-	-	-
Dettes sur contrats de location- financement courantes	(28)	(17)	(28)	-	-	-	-	-	-
Passifs	(2 039)	(87)	(444)	(65)	(486)	(76)	(957)	(32)	(152)
TRÉSORERIE/(DETTE) NETTE	(208)	(70)	1 153	(50)	(469)	(38)	(900)	(1)	8

3. INFORMATION FINANCIÈRE

Notes annexes aux comptes consolidés

Flux de trésorerie issus des instruments dérivés au 31 mars 2017

<i>(en millions d'€)</i>	Valeur comptable	2018		2019		2020-2022		2023 et au-delà	
		Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	290	-	148	-	83	-	49	-	10
Actifs	290	-	148	-	83	-	49	-	10
Autres passifs courants	(487)	-	(218)	-	(159)	-	(95)	-	(15)
Passifs	(487)	-	(218)	-	(159)	-	(95)	-	(15)
INSTRUMENTS DÉRIVÉS	(197)	-	(70)	-	(76)	-	(46)	-	(5)

Flux de trésorerie issus des instruments inclus dans les autres actifs et passifs financiers au 31 mars 2017

<i>(en millions d'€)</i>	Valeur comptable	2018		2019		2020-2022		2023 et au-delà	
		Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement
Autres titres de participation	55	-	-	-	-	-	17	-	38
Autres actifs non courants	56	-	-	-	-	-	-	-	56
Clients et comptes rattachés	1 693	-	1 693	-	-	-	-	-	-
Autres actifs courants reliés aux activités opérationnelles	630	-	630	-	-	-	-	-	-
Actifs	2 434	-	2 323	-	-	-	17	-	94
Fournisseurs et comptes rattachés	(1 029)	-	(1 029)	-	-	-	-	-	-
Autres passifs opérationnels courants	(621)	-	(621)	-	-	-	-	-	-
Passifs	(1 650)	-	(1 650)	-	-	-	-	-	-
AUTRES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS	784	-	673	-	-	-	17	-	94

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 2018.

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

NOTE 29 • ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS

En complément des régimes obligatoires de sécurité sociale, 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 est financé 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 € 950 millions au 31 mars 2018 (voir Note 29.2) et s'analysent comme suit :

- des plans de retraite à hauteur de € 758 millions ;
- d'autres avantages postérieurs à l'emploi à hauteur de € 151 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 € 41 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 :

(en millions d'€)	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017
Dette actuarielle	(950)	(995)
Juste valeur des actifs de couverture	482	469
Couverture financière	(468)	(526)
Incidence du plafonnement des actifs	-	-
PROVISION NETTE	(468)	(526)
dont :		
Provisions pour engagements de retraite et avantages assimilés	(468)	(526)
Excédents des actifs de couverture	-	-

3. INFORMATION FINANCIÈRE

Notes annexes aux comptes consolidés

Comme détaillées dans la suite de cette note, les provisions nettes pour engagements de retraite et avantages assimilés s'élèvent à € 468 millions au 31 mars 2018 contre € 526 millions au 31 mars 2017. Les mouvements intervenus sur l'exercice clos au 31 mars 2018 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 à 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

(en millions d'€)	Au 31 mars 2018	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Dette 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)
Modifications de régime	-	-	-	-
Acquisitions/cessions de filiales	-	-	-	-
Réductions	1	1	-	-
Liquidations	-	-	-	-
(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)
dont :				
Plans financés	(733)	(426)	(249)	(58)
Plans non financés	(217)	-	(182)	(35)

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2017	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Dettes actuarielles en début d'exercice	(938)	(400)	(448)	(90)
Coût des services rendus	(34)	(10)	(16)	(8)
Cotisations des employés	(4)	(3)	-	(1)
Intérêts sur la dette actuarielle	(23)	(13)	(7)	(3)
Modifications de régime	11	-	(1)	12
Acquisitions/cessions de filiales	-	-	-	-
Réductions	4	-	3	1
Liquidations	-	-	-	-
(Pertes)/gains actuariels – dus à l'expérience	9	4	6	(1)
(Pertes)/gains actuariels – dus aux changements d'hypothèses démographiques	1	-	(1)	2
(Pertes)/gains actuariels – dus aux changements d'hypothèses financières	(87)	(73)	(9)	(5)
Prestations versées	47	12	25	10
Écarts de change et autres	19	30	(1)	(10)
DETTE ACTUARIELLE EN FIN D'EXERCICE	(995)	(453)	(449)	(93)
<i>dont :</i>				
Plans financés	(783)	(453)	(269)	(61)
Plans non financés	(212)	-	(180)	(32)

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 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

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2017	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Juste valeur des actifs de couverture en début d'exercice	452	340	68	44
Produit d'intérêts	12	10	1	1
(Pertes)/gains actuariels dus à l'expérience sur actifs	33	30	3	-
Cotisations versées par le Groupe	13	6	-	7
Cotisations des employés	4	3	-	1
Prestations versées	(20)	(12)	-	(8)
Écarts de change et autres	(25)	(26)	-	1
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN D'EXERCICE	469	351	72	46

29.4. Allocation des actifs de couverture

<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	16	3,3 %	-	3 %	29 %
TOTAL	481	100 %	100 %	100 %	100 %

3. INFORMATION FINANCIÈRE

Notes annexes aux comptes consolidés

(en millions d'€)	Au 31 mars 2017	%	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Actions	277	59,1 %	71 %	33 %	5%
Obligations	149	31,8 %	29 %	62 %	7%
Contrats d'assurance	37	7,9 %	-	3 %	77 %
Autres	6	1,3 %	-	2 %	11 %
TOTAL	469	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 2018, les fonds ne détiennent pas de titres émis par le Groupe.

Les hypothèses actuarielles utilisées sont déterminées par pays et par plan.

(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

(en %)	Au 31 mars 2017	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Taux d'actualisation	2,05	2,50	1,50	2,48
Taux d'augmentation des salaires	3,22	3,65	2,71	2,75

Au 31 mars 2018, les durations moyennes des engagements sont les suivantes :

(en années)	Au 31 mars 2018	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Duration moyenne pondérée	16	19	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 actuaires externes du Groupe et divers indices et cotations de marché.

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 2018
Impact d'une hausse ou d'une baisse de 25 points de base du taux d'actualisation	(29)/+37
Impact d'une hausse ou d'une baisse de 25 points de base du taux d'augmentation des salaires	+7/(8)

29.5. Hypothèses (taux moyens pondérés)

Une évaluation actuarielle des engagements a été réalisée pour les clôtures au 31 mars 2018 et au 31 mars 2017.

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.

Taux d'augmentation des salaires

Les taux d'augmentation des salaires sont déterminés localement, puis revus au niveau du Groupe.

Hypothèses relatives aux plans de couverture des frais médicaux postérieurs à l'emploi

Le taux d'augmentation des coûts médicaux prévu est de 8,69 % au 31 mars 2018 puis diminue jusqu'à atteindre un taux ultime de 4,49 %.

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

Au 31 mars 2018, 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 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)

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2017	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Coût des services rendus	(34)	(10)	(16)	(8)
Régimes à cotisations définies	(67)	(4)	(45)	(18)
Gains (pertes) sur services passés	11	-	(1)	12
Réductions/liquidations de régimes	4	-	3	1
Impact sur le résultat d'exploitation	(86)	(14)	(59)	(13)
Produits financiers (charges financières)	(12)	(3)	(6)	(3)
Impact net des activités non poursuivies	(5)	-	-	(5)
TOTAL DE LA CHARGE SUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS	(103)	(17)	(65)	(21)

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 2018 s'élève € 26 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 2019 ;
- € 24 millions au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020 ;
- € 25 millions au cours de l'exercice clos le 31 mars 2021.

Le montant total des versements effectués dans le cadre des plans à cotisations définies au cours de l'exercice clos le 31 mars 2018 s'élève à € 62 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.

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

Les paiements fondés sur des actions acquittés en instruments de capitaux propres sont évalués à leur juste valeur à la date d'attribution des droits (hors effet de conditions non liées au marché) selon le modèle binomial d'évaluation des options ou selon le modèle de Black-Scholes pour les plans émis à compter de 2009, ou encore selon le modèle Monte Carlo pour 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.

Paiements fondés sur des actions, acquittés en trésorerie

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

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

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

CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES

	Plans décidés par l'assemblée générale du 26 juin 2007				Plans décidés par l'assemblée générale du 22 juin 2010			
	Plan n° 10	Plan n° 10	Plan n° 12	Plan n° 12	Plan n° 13	Plan n° 13	Plan n° 14	Plan n° 14
	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	25/09/2007	25/09/2007	21/09/2009	21/09/2009	13/12/2010	13/12/2010	04/10/2011	04/10/2011
Période d'exercice	25/09/2010		21/09/2012		13/12/2013		04/10/2014	
	24/09/2017		n/a		12/12/2018		n/a	
Nombre de bénéficiaires	1 196	1 289	436	1 360	528	1 716	514	1 832
Nombre initial ajusté d'options attribuées/d'actions de performance attribuables ⁽¹⁾	1 950 639	252 000	1 001 612	522 220	1 419 767	740 860	1 573 723	804 040
Nombre ajusté d'options exercées/d'actions de performance attribuées depuis l'origine	1 150	220 320	-	182 432	440 340	506 330	647 163	478 149
Nombre ajusté d'options/d'actions de performance annulées depuis l'origine	1 949 489	31 680	1 001 612	339 788	468 163	234 530	638 291	325 891
Nombre ajusté d'options/d'actions de performance restant à lever au 31 mars 2018	-	-	-	-	511 264	-	288 269	-
y.c. options/actions de performance attribuées aux membres actuels du Comité Exécutif	-	-	-	-	50 211	-	44 867	-
Prix d'exercice ajusté ⁽²⁾ (en €)	58,73	n/a	43,48	n/a	28,83	n/a	22,96	n/a
Juste valeur des options/actions de performance à la date d'octroi (en €)	29,24	129,20	11,26	48,11	7,59	31,35	3,14	19,77

(1) Le nombre d'options et d'actions de performance et le prix d'exercice des options ont été ajustés en fonction des transactions qui ont impactées le nombre d'actions après les dates d'octroi.

(2) Prix d'exercice correspondant au cours moyen d'ouverture de l'action constaté pendant les vingt séances de Bourse précédant la date d'octroi des options par le Conseil d'administration (sans décote, ni surcote) et ajustés quand nécessaire suite à l'opération de rachat d'actions.

	Plans décidés par l'assemblée générale du 22 juin 2010				Plans décidés par l'assemblée générale du 18 décembre 2015			
	Plan n° 15	Plan n° 15	Plan n° 16	Plan n° 16	PSP 2016	We are Alstom	PSP 2017	PSP 2018
	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Actions de performance	Actions gratuites	Actions de performance	Actions de performance
Date d'octroi	10/12/2012	10/12/2012	01/10/2013	01/10/2013	17/03/2016	23/09/2016	17/03/2017	13/03/2018
Période d'exercice	10/12/2015		03/10/2016		n/a	n/a	n/a	n/a
	09/12/2020	n/a	30/09/2021	n/a				
Nombre de bénéficiaires	538	1 763	292	1 814	737	27 480	755	732
Nombre initial ajusté d'options attribuées/d'actions de performance attribuables ⁽¹⁾	1 508 777	883 140	771 997	1 130 791	957 975	824 400	1 022 400	1 016 025
Nombre ajusté d'options exercées/d'actions de performance attribuées depuis l'origine	451 994	391 458	410 587	1 022 311	1 050	30	-	-
Nombre ajusté d'options/d'actions de performance annulées depuis l'origine	806 630	491 682	72 625	108 480	132 348	-	43 425	-
Nombre ajusté d'options/d'actions de performance restant à lever au 31 mars 2018	250 153	-	288 785	-	824 577	824 370	978 975	1 016 025
y.c. options/actions de performance attribuées aux membres actuels du Comité Exécutif	35 218	-	45 400	-	139 500	-	195 000	185 625
Prix d'exercice ajusté ⁽²⁾ (en €)	24,10	n/a	23,44	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Juste valeur des options/actions de performance à la date d'octroi (en €)	5,80	26,70	3,84	22,62	17,17	23,39	21,74	25,59

(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 2018, toutes les conditions d'exercice des options attribuées par les plans 10, 12, 13, 14, 15 et 16 ont été réalisées. Pour le plan 10, la fin de la période d'exercice de ces options s'est achevée en septembre 2017, soit sept ans après la fin de la période d'acquisition. Pour les plans 12, 13, 14, 15 et 16, cette fin de période se situe cinq ans après la fin de la période d'acquisition. De fait, le plan 12 est arrivé à expiration en septembre 2017.

Les plans de motivation et de fidélisation sur le long terme, mis en place depuis 2007, combinaient 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.

3. INFORMATION FINANCIÈRE

Notes annexes aux comptes consolidés

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, 5,27 % 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.

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.

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 attribué 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.

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

Conditions de performance	Pourcentage de l'attribution initiale totale	Performance appréciée à l'issue de l'exercice fiscal 2020/2021		
		Pourcentage d'actions acquises	Pourcentage d'actions acquises	Pourcentage d'actions acquises
Condition interne	50 %	0 %	66,7 %	100 %
		Interpolation linéaire de 0 % à 100 %		
Marge d'exploitation ajustée		≤ 7 %	7,5 %	≥ 8,3 %
Condition externe (relative)	50 %	0 %	66,7 %	100 %
		Interpolation linéaire de 0 % à 100 %		
Alstom TSR/Indice TSR		Alstom TSR ≤ 95 % Indice TSR	Alstom TSR = Indice TSR	Alstom TSR ≥ 120 % Indice TSR

Évolution

	Nombre d'options	Prix moyen pondéré d'exercice par action (en €)	Nombre d'actions de performance
En-cours au 31 mars 2016	7 838 555	35,44	2 208 837
Attribuées ⁽¹⁾	-	0,00	1 846 800
Exercées	(387 226)	23,41	(215 144)
Annulées	(2 693 928)	32,82	(66 115)
En-cours au 31 mars 2017	4 757 401	37,90	3 774 378
Attribuées ⁽²⁾	-	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
<i>dont exerçables</i>	<i>1 388 471</i>		<i>N/A</i>

(1) Incluant 824 400 actions gratuites attribuées au travers du plan « We are Alstom » ainsi que 1 022 400 actions gratuites attribuées au travers du PSP 2017.

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

Valorisation

	Plan n° 12	Plan n° 12	Plan n° 13	Plan n° 13	Plan n° 14	Plan n° 14	Plan n° 15	Plan n° 15
	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	21/09/2009	21/09/2009	13/12/2010	13/12/2010	04/10/2011	04/10/2011	10/12/2012	10/12/2012
Durée de vie de l'opération <i>(en nombre d'années)</i>	3,5	2,5 ou 4,0	3,5	2,5 ou 4,0	4,0	2,5 ou 4,0	4,0	2,5 ou 4,0
Fin de la période d'acquisition des droits	20/09/2012	31/05/2012 ou 20/09/2013	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
Prix d'exercice ajusté ^(*) <i>(en €)</i>	43,48	n/a	28,83	n/a	22,96	n/a	24,10	n/a
Cours de l'action à la date d'octroi <i>(en €)</i>	50,35	50,35	35,40	35,40	23,82	23,82	29,77	29,77
Volatilité	30 %	n/a	31 %	n/a	31 %	n/a	30 %	n/a
Taux d'intérêt sans risque	2,0 %	2,3 %	1,8 %	2,0 %	1,5 %	1,5 %	0,5 %	0,5 %
Dividendes par action <i>(en %)</i>	1,3 %	1,3 %	3,1 %	3,1 %	5,0 %	5,0 %	3,4 %	3,4 %

(*) Prix d'exercice correspondant au cours moyen d'ouverture de l'action constaté pendant les vingt séances de Bourse précédant la date d'octroi des options par le Conseil d'administration (sans décote, ni surcote) et ajustés quand nécessaire suite à l'opération de rachat d'actions.

	Plan n° 16	Plan n° 16	PSP 16	We are Alstom	PSP 17	PSP 18
	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Actions de performance	Actions gratuites	Actions de performance	Actions de performance
Date d'octroi	01/10/2013	01/10/2013	17/03/2016	23/09/2016	17/03/2017	13/03/2018
Durée de vie de l'opération <i>(en nombre d'années)</i>		3,0	4,0	3,2	2,0	3,2
Fin de la période d'acquisition des droits	30/09/2016	30/09/2017	17/05/2019	23/09/2018	17/05/2020	13/05/2021
Prix d'exercice ajusté ^(*) <i>(en €)</i>		23,44	n/a	n/a	n/a	n/a
Cours de l'action à la date d'octroi <i>(en €)</i>		26,33	26,33	21,84	24,00	26,56
Volatilité		28 %	n/a	23 %	n/a	22 %
Taux d'intérêt sans risque		0,9 %	0,9 %	(0,3) %	(0,6) %	(0,1) %
Dividendes par action <i>(en %)</i>		3,8 %	3,8 %	3,8 %	1,3 %	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 12, 13, 14, 15 et 16 et « We Are Alstom », et un modèle Monte Carlo pour le PSP 2016, PSP 2017 et PSP 2018.

3. INFORMATION FINANCIÈRE

Notes annexes aux comptes consolidés

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

Le Groupe a comptabilisé une charge de € 20 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2018 (à comparer à € 10 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2017).

Le Conseil d'administration a pris l'engagement, en cas de changement majeur dans la stratégie ou la structure du Groupe, et en particulier dans le cadre du projet de rapprochement avec les activités Mobilité de Siemens ou dans le cas d'une évolution des normes comptables (notamment le passage à IFRS 15), 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.

30.2. Droits à plus-value (*Stock Appreciation Rights* – « SARs »)

Caractéristiques principales

	SARs n° 10
Date d'octroi	25/09/2007
Date d'acquisition des droits	25/09/2010
Date d'expiration	24/09/2017
Nombre de bénéficiaires	8
Nombre initial ajusté des droits à plus-value accordés ⁽¹⁾	4 800
Nombre de droits à plus-value exercés depuis l'origine	-
Nombre des droits à plus-values annulés depuis l'origine	(4 800)
Nombre de droits à plus-value restant à lever au 31 mars 2018	-
Prix d'exercice ajusté ⁽²⁾ (en €)	73,42

(1) Les droits à plus-value ont été ajustés en fonction des transactions qui ont impacté le nombre d'actions après les dates d'attribution.

(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).

Variations

	Nombre de SARs	Prix moyen pondéré d'exercice par action (en €)
En-cours au 31 mars 2016	11 300	48,62
Attribués	-	-
Exercés	-	-
Annulés	(8 400)	40,05
En-cours au 31 mars 2017	2 900	73,42
Attribués	-	-
Exercés	-	-
Annulés	(2 900)	73,42
EN-COURS AU 31 MARS 2018	-	-
<i>dont exerçables</i>		

Valorisation

	SARs n° 10
Date d'octroi	25/09/2007
Durée de vie de l'opération (nombre d'années)	4
Fin de la période d'acquisition des droits	24/09/2010
Prix d'exercice ajusté (*) (en €)	73,42
Cours de l'action au 31 mars 2018 (en €)	36,61
Cours de l'action au 31 mars 2017 (en €)	28,02
Volatilité	17,92 %
Taux d'intérêt sans risque	0,23 %
Dividendes par action (en %)	5,0 %

(*) Le nombre de SARs et leurs prix d'exercice ont été ajustés en fonction des transactions qui ont impacté le nombre d'actions après les dates d'octroi.

Les droits à plus-value sont valorisés, à la date d'attribution, en utilisant un modèle de Black & Scholes en prenant en compte les termes et modalités de ces instruments à cette date. Jusqu'au paiement des droits à plus-value, la dette est revalorisée à chaque clôture. Les changements de juste valeur de cette dette sont comptabilisés au compte de résultat.

NOTE 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 2018	31 mars 2017
Frais de personnel	1 867	1 723
Charges sociales	415	433
Charges liées aux engagements de retraites et avantages assimilés (voir Note 29)	113	103
Coûts liés aux paiements fondés sur des actions (voir Note 30)	20	10
TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL	2 415	2 269

	Exercice clos le	
	31 mars 2018	31 mars 2017
Effectifs des sociétés consolidées à la fin de l'exercice		
Ingénieurs et cadres	17 927	16 486
Autres employés	16 539	16 293
EFFECTIFS TOTAUX	34 466	32 779

	Exercice clos le	
	31 mars 2018	31 mars 2017
Effectifs moyens des sociétés consolidées durant l'exercice		
Ingénieurs et cadres	17 374	15 456
Autres employés	16 612	16 419
EFFECTIFS TOTAUX	33 986	31 875

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. En préparation de la clôture de la transaction Siemens, Alstom entend demander aux prêteurs l'acceptation du changement de contrôle et n'anticipe pas de difficulté à l'obtenir.

Au 31 mars 2018, l'encours total des garanties sur contrats des activités poursuivies délivrées par les banques et les sociétés d'assurance s'élève à € 8,5 milliards (contre € 8,3 milliards au 31 mars 2017).

L'encours disponible pour émissions au titre de la ligne syndiquée s'élève à € 1,0 milliard au 31 mars 2018 (contre € 1,2 milliard au 31 mars 2017). 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, 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 prétendue 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 établissant les conclusions de CADE est toujours en attente. Il est difficile d'évaluer avec précision l'issue de cette procédure. Des employés d'Alstom (actuels et anciens) font également l'objet de poursuites pénales engagées par le procureur public de l'État de 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 brésiennes concernées.

Allégations de paiements illicites

Certaines sociétés du Groupe et/ou certains employés du Groupe (actuels et anciens) font actuellement l'objet d'enquêtes et/ou de procédures par des autorités judiciaires ou administratives (notamment au Brésil, au Royaume-Uni et en France) ou par des institutions financières internationales concernant des allégations de paiement illicites dans certains pays.

Le Groupe coopère avec les différentes autorités ou institutions concernées dans le cadre de l'ensemble de ces enquêtes ou procédures. Celles-ci peuvent se traduire par des sanctions pénales, notamment des amendes infligées au Groupe qui peuvent être significatives, l'exclusion de filiales du Groupe des procédures d'appels d'offres et peuvent engendrer des actions civiles.

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 € 610 millions) hors intérêts et pénalités

3. INFORMATION FINANCIÈRE

Notes annexes aux comptes consolidés

éventuelles, concernant un projet relatif à des activités de transport. Cette filiale se défend activement face à cette action.

Alstom a conclu le 22 décembre 2014 un accord avec le Département américain de la justice (DOJ) afin de mettre un terme à l'enquête initiée aux États-Unis depuis 2010 sur des filiales du Groupe concernant des allégations de violations potentielles du *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA). La juridiction américaine compétente a approuvé cet accord lors d'une audience qui s'est tenue le 13 novembre 2015 et le paiement de l'amende prévue à cet accord a été effectué le 23 novembre 2015. Suite à la validation de cet accord fin 2015, Alstom a transmis au DOJ trois rapports annuels sur son programme d'intégrité dans le cadre de la période de trois ans prévue à l'accord. Le dernier rapport ayant été soumis fin septembre 2017, la période de trois ans a pris fin le 22 décembre 2017.

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 est maintenant prévu pour septembre 2018. 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 sera déterminée après la phase de procès sur la Hongrie, dont l'aboutissement est attendu fin 2018. Ainsi, en cas de succès de l'appel contre la condamnation, le montant de la sanction financière sera restitué à la société. Étant donné que la procédure n'est pas encore achevée à Londres il existe, au Royaume-Uni, une interdiction stricte de communiquer sur les faits du procès, les décisions rendues ou les procédures à venir mentionnées ci-dessus. De ce fait, la publication de ces éléments serait constitutive d'une infraction pénale au Royaume-Uni, par application de la loi de 1981 sur les outrages au tribunal, laquelle est punissable d'une peine d'emprisonnement. Il est difficile d'évaluer avec précision l'issue finale de ces procédures.

Métro de la ville de Budapest

En 2006, BKV a attribué à Alstom un contrat pour livrer des trains pour deux lignes de la ville de Budapest. Durant l'exécution du contrat, Alstom a subi des retards essentiellement imputables à des modifications de qualifications techniques demandées par BKV et au refus par l'organisme hongrois « NKH » de délivrer en 2010 l'homologation définitive des trains (en août 2007, le NKH avait délivré un agrément préliminaire). Le 19 octobre 2010, BKV a résilié le contrat et appelé les garanties bancaires. En juillet 2011, les parties sont convenues de la remise en vigueur du contrat et de la suspension de la procédure d'arbitrage initiée en janvier 2011 par Alstom. L'homologation définitive des trains a été obtenue en juillet 2012. La procédure d'arbitrage a repris le 17 décembre 2012 et se trouve en phase d'évaluation des dommages réclamés par les parties et d'expertise. L'expert nommé par le tribunal arbitral a émis son projet de rapport préliminaire et les parties ont transmis leur réponse sur ce projet pour prise en compte par l'expert. Ce processus devrait se dérouler jusque mi-2018.

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. 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.

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. La procédure est maintenant dans la phase d'échange des derniers mémoires récapitulatifs, laquelle devrait se poursuivre jusqu'en 2018. Dans le cadre du litige Pendolino, le rapport d'expertise a également été produit et Alstom a obtenu certaines

corrections à ce rapport après en avoir contesté le contenu. Pour ce litige, la phase d'expertise est donc achevée et la procédure suit son cours sur les questions de droit.

Trains Intercités – Pologne

Le 30 mai 2011, PKP Intercity SA (« PKP ») et les filiales d'Alstom Transport en Pologne et Italie ont signé un contrat pour la livraison de trains et services de maintenance à PKP. La livraison des trains avec le système de signalisation initialement prévu ne s'est pas avérée possible en raison de l'état des infrastructures ferroviaires en Pologne. Un litige est ainsi né entre les parties portant sur les dommages liés aux retards du projet, et PKP a lancé une procédure d'arbitrage le 29 avril 2015. Après la phase d'évaluation des dommages réclamés par les parties, cette procédure d'arbitrage a progressé jusqu'à la clôture des audiences. Le 12 décembre 2016, les filiales d'Alstom concernées par ce litige ont reçu la notification de la sentence arbitrale par laquelle les arbitres sont parvenus à la conclusion que ces filiales devaient compenser PKP pour les dommages retard à hauteur de € 42 millions (plus intérêts et frais de procédure), ce qui a amené PKP à se faire indemniser en janvier 2017 par un tirage sur la garantie bancaire du projet.

Alstom conteste fortement la sentence arbitrale et a lancé une procédure en Pologne devant la Cour d'appel de Katowice en vue d'obtenir l'annulation de cette sentence et l'indemnisation des dommages subis par Alstom du fait, notamment, de l'appel de la garantie bancaire du projet. En août 2017, la Cour d'appel de Katowice a rejeté la demande d'Alstom en vue de l'annulation de la sentence arbitrale et Alstom a lancé un recours devant la Cour Suprême le 16 octobre 2017. Cette procédure suit son cours.

Saturno

Dans le cadre d'un contentieux relatif à un groupement consorsial impliquant une filiale d'Alstom Italie et trois 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. Cette procédure est toujours en cours.

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 devrait débuter en mai 2018.

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	Supérieure à 5 ans
Location 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
Location de longue durée (*)	345	42	127	176
Locations financement	21	3	10	8
Locations simples	259	42	183	34
TOTAL AU 31 MARS 2017	626	87	320	219

(*) 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 2018				Exercice clos le 31 mars 2017			
	Mazars		PricewaterhouseCoopers		Mazars		PricewaterhouseCoopers	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3,5	67 %	3,1	65 %	3,3	85 %	3,0	83 %
ALSTOM SA	0,6	12 %	0,7	15 %	0,6	15 %	0,9	25 %
Entités intégrées globalement	2,9	55 %	2,4	50 %	2,7	69 %	2,1	58 %
Services autres que la certification des comptes (SACC)	1,8	33 %	1,7	35 %	0,6	15 %	0,6	17 %
TOTAL	5,3	100 %	4,8	100 %	3,9	100 %	3,6	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 et 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 (y compris les Alliances Énergie) ;
- les principaux dirigeants.

36.1. Actionnaires du Groupe

Conformément aux annonces faites le 26 septembre 2017, l'État français n'a pas exercé les options d'achat qu'il détenait sur les titres Alstom détenus par Bouygues et a procédé le 17 octobre 2017 à leur restitution.

Bouygues, société française cotée à la Bourse de Paris, est le principal actionnaire du Groupe détenant 27,94 % du capital au 31 mars 2018.

36.2. Informations relatives aux parties liées

Compte tenu de la restitution des titres Alstom par l'État français le 17 octobre 2017, les entreprises détenues par l'État, notamment la SNCF, la RATP, et certaines de leurs filiales, ne sont plus considérées comme des parties liées au 31 mars 2018. Au 30 septembre 2017, le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec ces entités s'élevait à € 470 millions.

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'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2018	31 mars 2017
Rémunérations	8 710	6 188
Rémunération fixe ⁽¹⁾	4 319	4 063
Rémunération variable ⁽²⁾	3 368	2 125
Montants exceptionnels ⁽³⁾	1 023	-
Engagements de retraite et avantages assimilés ⁽⁴⁾	1 177	1 377
Avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies	91	905
Avantages postérieurs à l'emploi à cotisations définies	1 023	247
Autres engagements de retraite	63	225
Autres avantages	5 390	4 201
Avantages en nature	882	823
Contributions sociales à la charge de l'employeur	2 512	1 988
Paiements fondés sur des actions ⁽⁵⁾	1 996	1 390
TOTAL	15 277	11 766

(1) Variations essentiellement liées aux évolutions/modifications de la composition du Comité exécutif.

(2) Variations principalement dues aux régimes d'intéressement à court terme du Comité exécutif, en lien avec les performances du Groupe.

(3) Rémunérations conditionnelles soumises à la réalisation de l'opération de rapprochement avec Siemens.

(4) Les principales évolutions résultent de la fermeture du régime de retraite à prestations définies (Art. 39), remplacée par une contribution annuelle dédiée à la retraite versée à un organisme tiers (Art. 82).

(5) L'augmentation de la charge relative aux paiements fondés sur action est principalement liée à la valeur des actions d'Alstom sur les marchés financiers.

NOTE 37 · ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 10 mai 2018, Alstom a annoncé la signature d'un accord avec General Electric dans le cadre de la mise en œuvre des accords de 2015 relatifs à la sortie attendue par Alstom du capital des trois co-entreprises Énergie. Alstom a l'intention d'exercer ses options de vente concernant ses participations dans la « JV Renewables » et la « JV Grid » en 2018 (conformément aux promesses d'achat en vigueur tel que décrites en Note 13.1). En cas d'exercice de ces options pendant la période d'exercice (entre le 4 et le 10 septembre 2018), GE sera réputé avoir exercé son

option d'achat de la participation d'Alstom dans la « JV Nucléaire » (conformément à la promesse de vente en vigueur), et la réalisation de la cession de toutes ces participations interviendra le 2 octobre 2018, pour un montant total de €2,594 milliards.

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
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
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
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
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

Sociétés	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
ALSTOM Sextant 10	France	100	Intégration globale
ALSTOM Sextant 13	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
CHANTIERS DE L'ATLANTIQUE	France	100	Intégration globale
ETOILE KLEBER	France	100	Intégration globale
INTERINFRA (COMPAGNIE INTERNATIONALE POUR LE DÉVELOPPEMENT D'INFRASTRUCTURES)	France	50	Intégration globale
LORELEC	France	100	Intégration globale
OMEGA 1	France	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Hellas AE	Grèce	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
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	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
ALSTOM Kazakhstan LLP	Kazakhstan	100	Intégration globale
ALSTOM Transport (Malaysia) Sdn Bhd	Malaisie	50	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
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 China Holding BV	Pays-Bas	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Holdings B.V.	Pays-Bas	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Investment BV	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

3. INFORMATION FINANCIÈRE

Notes annexes aux comptes consolidés

Sociétés	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
ALSTOM Transport UK Limited	Royaume-Uni	100	Intégration globale
ALSTOM Transportation Projects International Ltd	Royaume-Uni	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL (INDIA) LIMITED	Royaume-Uni	70	Intégration globale
NOMAD DIGITAL LIMITED	Royaume-Uni	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL NETWORKS UK 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
NOMAD WEST COAST 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
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
MOTALA TRAIN 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	37	Opération conjointe
CITAL	Algérie	49	Mise en équivalence
CASCO SIGNAL LTD	Chine	49	Mise en équivalence
SHANGHAI ALSTOM Transport Company Limited	Chine	40	Mise en équivalence
TRANSLOHR INDUSTRIAL (TIANJIN) CO. LTD	Chine	56	Mise en équivalence
NEWTL	France	51	Mise en équivalence
NTL HOLDING	France	51	Mise en équivalence
SPEEDINNOV	France	65	Mise en équivalence
TRANSLOHR SAS	France	51	Mise en équivalence
ELECTROVOZ KHURASTYRU ZAUITY LLP	Kazakhstan	58	Mise en équivalence
LLP JV KAZELEKTROPRIVOD	Kazakhstan	50	Mise en équivalence
RAILCOMP BV	Pays-Bas	67	Mise en équivalence
THE BREAKERS INVESTMENTS B.V.	Pays-Bas	33	Mise en équivalence
TMH-ALSTOM BV	Pays-Bas	67	Mise en équivalence
ABC ELECTRIFICATION LTD	Royaume-Uni	33	Mise en équivalence
DEMIKHOVSKY MASHINOSTROITELNY ZAVOD OAO	Russie	33	Mise en équivalence
IVSK OOO	Russie	20	Mise en équivalence
KMT LOMONOSOVSKIY OPITNY ZAVOD PF OAO	Russie	10	Mise en équivalence
KMT UPRAVLYAUSHCHAYA KOMPANIYA ZAO	Russie	14	Mise en équivalence
KOLOMENSKY ZAVOD OAO	Russie	28	Mise en équivalence
MASHCONSULTING ZAO	Russie	33	Mise en équivalence
METROVAGONMASH OAO	Russie	25	Mise en équivalence
OKTYABRSKY ELEKTROVAGONOREMONTNY ZAVOD OAO	Russie	25	Mise en équivalence
OVK TMH ZAO	Russie	33	Mise en équivalence

Sociétés	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
PENZADIESELMASH OAO	Russie	33	Mise en équivalence
PO BEZHITSKAYA STAL OAO	Russie	20	Mise en équivalence
PROIZVODSTVENNAYA FIRMA KMT LOMONOSOVSKY PILOT PLANT	Russie	3	Mise en équivalence
RAILCOMP LLC	Russie	67	Mise en équivalence
ROSLOKOMOTIV ZAO	Russie	33	Mise en équivalence
RUSTRANSKOMPLEKT ZAO	Russie	25	Mise en équivalence
SAPFIR OOO	Russie	33	Mise en équivalence
TORGOVY DOM TMH ZAO	Russie	33	Mise en équivalence
TRAMRUS LLC	Russie	67	Mise en équivalence
TRANSMASH OAO	Russie	19	Mise en équivalence
TRANSMASHHOLDING ZAO	Russie	33	Mise en équivalence
TRTrans LLC	Russie	67	Mise en équivalence
TVERSKOY VAGONOSTROITELNY ZAVOD INVEST OOO	Russie	8	Mise en équivalence
TVERSKOY VAGONOSTROITELNY ZAVOD OAO	Russie	17	Mise en équivalence
UPRAVLYAUSCHAYA KOMPANIYA BRYANSKY MASHINOSTROITELNY ZAVOD ZAO	Russie	33	Mise en équivalence
VSEROSSIYSKY NAUCHNO-ISSLEDOVATELSKY I PROEKTNO-KONSTRUKTORSKY INSTITUT ELEKTROVOZOSTROENIYA OAO	Russie	21	Mise en équivalence
ZENTROSVARMASH OAO	Russie	33	Mise en équivalence
LUGANSKTEPLOVOZ OAO	Ukraine	25	Mise en équivalence
IFB INSTITUT FUR 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
CADEMCE SAS	France	16	Titre non consolidé
COMPAGNIE INTERNATIONALE DE MAINTENANCE – C.I.M.	France	1	Titre non consolidé
EASYMILE	France	16	Titre non consolidé
ENTREPRISES-HABITAT IMMOBILIER	France	0	Titre non consolidé
ESPACE DOMICILE SA HABITAT LOYER MODERE	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	France	2	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
PARS SWITCH	Iran	1	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	10	Titre non consolidé
VAL 208 TORINO GEIE	Italie	50	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

3. INFORMATION FINANCIÈRE

Notes annexes aux comptes consolidés

	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
ALLIANCES ÉNERGIES			
ALSTOM Renewable US, LLC	États-Unis	45	Mise en équivalence
GRID ALLIANCE US HOLDINGS INC	États-Unis	91	Mise en équivalence
GRID SOLUTIONS (U.S.) LLC	États-Unis	30	Mise en équivalence
RENEWABLES ALLIANCE US HOLDINGS INC	États-Unis	91	Mise en équivalence
GEAST	France	20	Mise en équivalence
GE GRID ALLIANCE BV	Pays-Bas	50	Mise en équivalence
GE Renewable Holding BV	Pays-Bas	50	Mise en équivalence
FILIALES DE L'ALLIANCE NUCLEAR COMPTABILISÉES DANS LES ÉTATS FINANCIERS COMBINÉS			
ALSTOM Power Conversion	France	20	Mise en équivalence
ALSTOM Power Service	France	20	Mise en équivalence
ALSTOM Power Systems	France	20	Mise en équivalence
PROTEA	France	20	Mise en équivalence
ALSTOM Atomenergomash	Russie	10	Mise en équivalence

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

(Exercice clos le 31 mars 2018)

Aux Actionnaires,

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 2018, 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 2017 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 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 long-terme

(Note 2.3.6 Chiffres d'affaires et coûts générés par les activités opérationnelles et Notes 3, 18 et 32)

Risques identifiés

Au 31 mars 2018, le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation du groupe, s'élevant respectivement à 7 951 M€ et 381 M€, proviennent principalement des contrats de construction et des contrats de services à long terme (les « contrats long-terme »).

Comme indiqué dans la Note 2.3.6 de l'annexe aux comptes consolidés, le chiffre d'affaires des contrats long-terme est comptabilisé selon la norme IAS 11 en fonction de l'état d'avancement du contrat défini par des jalons qui attestent de l'exécution en termes physiques d'une partie des travaux ou de la réalisation des services prévus par le contrat.

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) ;
- les modalités d'appréciation de l'avancement des contrats des activités de construction sur la base des jalons techniques ;
- 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 par la direction et des processus internes nécessaires pour la détermination du chiffre d'affaires et du résultat enregistrés sur ces contrats.

3. INFORMATION FINANCIÈRE

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

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.

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 des jalons techniques.

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 les avenants et modifications des contrats ;
- apprécié l'avancement des projets et les risques opérationnels par entretien avec les équipes projets et la direction ;
- examiné la documentation externe disponible, telle que les échanges avec le client, l'approbation des jalons techniques et 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 3, 18 et 32 de l'annexe aux comptes consolidés.

Litiges et investigations

(Note 22 Provisions et Note 33 Contentieux)

Risques identifiés

Comme indiqué dans les Notes 22 et 33 de l'annexe des comptes consolidés, les activités d'Alstom engendrent des risques de litiges et de réclamations contractuelles de la part des tiers ; en particulier, la note 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 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 judiciaires, nous avons considéré que les litiges et investigations constituaient un point clé de notre audit.

Notre réponse

Nous avons effectué un examen critique 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 du management en se basant sur les règlements antérieurs de litiges similaires et les positions juridiques externes le cas échéant ;
- vérifier que la Note 33 des états financiers consolidés contient les informations appropriées sur l'état des litiges actuels et sur les incertitudes afférentes.

Adoption d'IFRS 15

(Note 2.1.1 IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients »)

Risques identifiés

La norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients », sera d'application obligatoire pour Alstom à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2018. Comme décrit dans la Note 2.1.1, Alstom a fait le choix de la méthode rétrospective complète ; de ce fait, selon les analyses effectuées par la direction, les capitaux propres au 1^{er} avril 2017 devraient être retraités pour refléter les impacts de cette norme d'un montant approximatif de (0,5) milliards d'euros après impôt.

Le Groupe a étudié les divergences induites par IFRS 15 par rapport à ses méthodes comptables actuelles. Alstom a 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.

Ces divergences ainsi que les effets attendus sur les capitaux propres et bilan au 1^{er} avril 2017 sont présentés dans la Note 2.1.1 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous considérons la mise en œuvre de l'adoption de la norme IFRS 15 relative à la comptabilisation du chiffre d'affaires comme un point clé de notre audit, compte tenu des différences avec les principes et méthodes comptables existants, dont notamment le passage de la méthode de l'avancement technique à la méthode de l'avancement par les coûts pour reconnaître le chiffre d'affaires des contrats dont le transfert de contrôle est progressif.

Notre réponse

Nous avons réalisé une revue critique des impacts d'IFRS 15 et des informations fournies dans les états financiers, notamment, en :

- appréciant la conformité des nouveaux principes et méthodes comptables de reconnaissance du chiffre d'affaires décrits dans l'annexe à la Note 2.1.1 avec la norme IFRS 15 ;
- vérifiant les estimations d'incidences chiffrées de l'adoption de la norme IFRS 15 indiquées en annexe des comptes consolidés sur les capitaux propres, le bilan et le carnet de commandes au 1^{er} avril 2017.

Nous avons à cette fin :

- sélectionné des contrats et des entités en raison de leur impact financier et de leur profil de risque ;
- considéré pour ces contrats et ces entités les analyses du Groupe, notamment portant sur le transfert de contrôle en continu ou à l'achèvement et, le cas échéant, sur l'identification des différentes obligations de performance, les modifications de contrats et les contreparties variables
- apprécié le fonctionnement de l'outil de simulation développé par Alstom en interne et rapproché les données utilisées dans cet outil et dans les analyses effectuées par les principales filiales avec les données comptables.

Enfin, nous avons examiné le caractère approprié des informations qualitatives et chiffrées fournies dans la Note 2.1.1 de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérification du rapport sur la gestion du groupe

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

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

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 2018, les cabinets étaient dans la neuvième 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.

3. INFORMATION FINANCIÈRE

• Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

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 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 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 un rapport au comité d'audit 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 15 mai 2018

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Édouard Demarcq

Mazars
Cédric Haaser

COMPTES ANNUELS

au 31 mars 2018

COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'€)</i>	Note	Exercice clos le	
		31 mars 2018	31 mars 2017
Redevances et autres produits d'exploitation		54	52
Frais administratifs et autres charges d'exploitation		(40)	(24)
Dotations/reprises aux amortissements et aux provisions		-	-
Résultat d'exploitation	4	14	28
Produits financiers de participations		302	-
Produits d'intérêts		-	-
Charges d'intérêts		(52)	(71)
Dotations aux amortissements et dépréciations		-	-
Frais et primes d'émission d'emprunts rattachés à l'exercice		(2)	(3)
Différences de change		-	-
Résultat financier	5	248	(74)
Résultat courant		262	(46)
Résultat exceptionnel	6	(2)	2
Produit d'impôt sur les sociétés	7	22	21
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		282	(23)

BILAN

Actif

<i>(en millions d'€)</i>	Note	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017
ACTIF IMMOBILISÉ			
Immobilisations incorporelles		-	-
Titres de participation	8	8 016	8 016
Créances rattachées à des participations	8	81	54
Total actif immobilisé		8 097	8 070
ACTIF CIRCULANT			
Créances	9	46	38
Disponibilités		-	1
Comptes de régularisation	10	2	4
Total actif circulant		48	43
TOTAL ACTIF		8 145	8 113

Passif

<i>(en millions d'€)</i>	Note	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017
CAPITAUX PROPRES			
Capital		1 555	1 538
Primes d'émission, de fusion, d'apport		917	890
Réserve légale		210	210
Réserve indisponible		33	33
Réserve générale		3 727	3 812
Résultat de l'exercice		282	(23)
Total capitaux propres	11	6 724	6 459
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	12	7	6
DETTES			
Emprunts obligataires	14	1 264	1 539
Autres emprunts	16	-	4
Dettes rattachées à des participations	15, 16	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	15, 16	18	3
Autres dettes	15, 16	132	102
Comptes de régularisation		-	-
Total dettes		1 414	1 648
TOTAL PASSIF		8 145	8 113

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	114	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	118
Note 9	Créances de l'actif circulant	114			

NOTE 1 • BASE D'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES ANNUELS

Les comptes sociaux au 31 mars 2018 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 2017.

NOTE 2 • DESCRIPTION DES MÉTHODES COMPTABLES

2.1. Titres de participation

La valeur brute des titres est constituée par leur coût d'achat hors frais d'acquisition.

La valeur d'inventaire est appréciée en fonction d'une approche multicritères :

- la valeur d'inventaire est généralement appréciée d'après la valeur d'utilité, retenue comme étant la valeur d'entreprise nette de l'endettement. La valeur d'entreprise est égale à la somme des flux de trésorerie actualisés et de la valeur résiduelle terminale actualisée, et représente la capacité des actifs à générer des profits et de la trésorerie ;
- lorsque des valeurs de référence liées à des transactions récentes ou envisagées, ou toute autre valeur de marché existent, ces dernières sont également prises en compte dans l'évaluation de la valeur d'inventaire.

Quand la valeur d'inventaire des titres est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constatée.

2.2. Capital social

Toute augmentation de capital est enregistrée pour la valeur nominale des actions émises. Lorsque le prix d'émission est supérieur à la valeur nominale, la différence figure en prime d'émission.

Les frais d'augmentation de capital sont imputés sur le montant de la prime d'émission. Si la prime est insuffisante pour permettre l'imputation de la totalité des frais, l'excédent des frais est comptabilisé en immobilisations incorporelles et est amorti sur une durée de cinq ans.

2.3. Provisions pour risques et charges

Provisions pour litiges et réclamations

La Société identifie et analyse de façon régulière les contentieux en cours dans lesquelles elle est engagée. Lorsque des provisions sont jugées

nécessaires, celles-ci sont évaluées sur la base de la meilleure estimation à la date de clôture de la sortie de ressources requise pour éteindre l'obligation. Ces estimations prennent en considération l'information disponible et l'éventail des résultats possibles.

Lorsque les événements et les circonstances connaissent des évolutions non conformes aux attentes, les coûts finalement encourus peuvent différer de ces estimations.

Provision pour 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. Rapprochement Siemens/Alstom

Le 26 septembre 2017, Siemens et Alstom ont signé un protocole d'accord pour combiner les activités mobilité de Siemens, incluant sa traction ferroviaire, avec Alstom. La transaction réunit deux acteurs innovants du marché ferroviaire au sein d'une entité qui offrira de la valeur pour les clients et un potentiel opérationnel unique. Les deux activités sont largement complémentaires en termes d'activités et de présence géographique.

Le 23 mars 2018, Siemens et Alstom ont conclu un accord de rapprochement (*Business Combination Agreement* – « BCA »). Ce BCA énonce les termes et conditions convenus par les deux entreprises et fait suite à la conclusion des procédures d'information-consultation du personnel requises au sein d'Alstom.

L'entité combinée offrira une gamme significativement plus large de produits et de solutions pour répondre à tous les besoins des clients : des plateformes standardisées au coût optimisé jusqu'aux technologies haut-de-gamme. L'empreinte mondiale permet à l'entreprise fusionnée d'avoir accès aux marchés en croissance du Moyen-Orient-Afrique, d'Inde

et d'Amérique Centrale et du Sud où Alstom est présent et de la Chine, des États-Unis et de la Russie où Siemens est présent. Cette large base géographique équilibrée, ce portefeuille complet et les investissements importants dans le digital bénéficieront aux clients. La combinaison des savoir-faire et de la puissance d'innovation des deux entreprises permettra de lancer des programmes d'innovation clés, d'avoir des coûts optimisés et une réponse plus adaptée aux besoins des clients.

L'opération, soutenue par Bouygues, est soumise à l'approbation des actionnaires d'Alstom lors de l'assemblée générale qui se tiendra en juillet 2018. L'opération est également soumise à l'autorisation des autorités réglementaires compétentes, notamment l'autorisation au titre des investissements étrangers de la part du ministère français de l'Économie et des Finances et des autorités de la concurrence. De plus, l'Autorité des marchés financiers (AMF) française doit confirmer qu'aucune offre publique d'achat ne devra être lancée par Siemens après la réalisation de l'apport. Siemens a d'ores et déjà initié le processus de

séparation de ses activités mobilité et des autres activités associées afin de préparer le rapprochement avec Alstom.

Dans le cadre de l'accord de rapprochement avec Siemens signé le 23 mars 2018, Alstom s'engage formellement à exercer ses options de vente sur les Alliances Grid et Renewable en septembre 2018. Anticipant la signature du BCA, Alstom a informé GE en janvier 2018 de son intention de les exercer en septembre 2018, elles ont donc été reclassées en Actifs destinés à la vente pour un montant de € 2 382 millions. Alstom a également informé GE de son intention d'exercer ses options de vente relatives à l'Alliance Nuclear au cours du premier trimestre 2021.

Les coûts encourus par le Groupe dans le cadre de l'opération de rapprochement avec Siemens sur l'année fiscale 2017/18 ont été comptabilisés dans les états financiers consolidés.

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 (€ 53 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2018) constituent l'essentiel des produits d'exploitation.

Les frais administratifs et autres charges d'exploitation comprennent les frais de gestion facturés par ALSTOM Transport, les charges d'exploitation

externes, les rémunérations brutes du Président-Directeur Général (€ 1 726 210 versés pour l'exercice clos le 31 mars 2018), les jetons de présence et rémunérations dus au titre de l'exercice aux membres du Conseil d'administration (€ 849 667 pour le même exercice).

NOTE 5 • RÉSULTAT FINANCIER

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le 31 mars 2018	Exercice clos le 31 mars 2017
Produits financiers de participations	302	-
Produits nets d'intérêts sur les avances versées à ALSTOM Holdings	-	-
Intérêts pris en charge au titre des emprunts obligataires	(52)	(71)
Intérêts pris en charge au titre des autres emprunts	-	-
Dotations aux amortissements et dépréciations	-	-
Frais et primes d'émission sur emprunts rattachés à l'exercice	(2)	(3)
Différences de change	-	-
RÉSULTAT FINANCIER	248	(74)

La charge nette d'intérêts de l'exercice s'élève à € 52 millions.

Les principales variations sur le résultat financier s'expliquent par :

- le versement par sa filiale ALSTOM Holdings d'un dividende de € 300 millions ;

- l'effet du remboursement d'emprunts obligataires pour un montant de € 272 millions intervenu sur cet exercice, réduisant la charge d'intérêts sur emprunts obligataires (voir Note 14).

NOTE 6 • RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le 31 mars 2018			Exercice clos le 31 mars 2017
	Produits exceptionnels	Charges exceptionnelles	Montant net	Montant net
Opérations en capital	-	-	-	-
Dotations et reprises de provisions	-	(1)	(1)	3
Opérations de gestion	-	(1)	(1)	(1)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	-	(2)	(2)	2

NOTE 7 • IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

Le produit net d'impôt de € 22 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 2018, la Société étant fiscalement déficitaire.

La situation fiscale différée de la Société au 31 mars 2018, de € 1 402 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 2017	Dotation	Reprise	Au 31 mars 2018
Titres de participation				
• ALSTOM Holdings	9 216	-	-	9 216
• Dépréciation	(1 200)	-	-	(1 200)
TOTAL	8 016	-	-	8 016

La seule filiale détenue par la Société au 31 mars 2018 est ALSTOM Holdings qui, elle-même, détient les filiales opérationnelles du groupe Alstom.

8.2. Créances rattachées à des participations

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2017	Variation de l'exercice	Au 31 mars 2018
Avances à ALSTOM Holdings			
• Valeur brute	54	27	81
• Intérêts courus	-	-	-
TOTAL	54	27	81

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 2018				Au 31 mars 2017	
	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	-	-	-	-	1	1
Créances clients nettes et comptes rattachés	1	1	-	1	3	3
Créances sur l'administration fiscale française au titre des crédits d'impôts recherche et autres	39	5	34	-	34	-
Créances vis-à-vis des sociétés du Groupe membres du groupe d'intégration fiscale	1	1	-	1	-	-
Autres créances	5	5	-	-	-	-
TOTAL	46	12	34	2	38	4

NOTE 10 • CHARGES À RÉPARTIR

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2017	Montant inscrit en charges à répartir au cours de l'exercice	Charge d'amortissement de l'exercice	Au 31 mars 2018
Frais et primes d'émission d'emprunts	4	-	(2)	2

NOTE 11 • CAPITAUX PROPRES

11.1. Capital social

Au 31 mars 2018, le capital social s'élève à € 1 555 473 297 divisé en 222 210 471 actions ordinaires d'un nominal de € 7 chacune, entièrement libérées. Les variations du capital social au cours de l'exercice s'analysent comme suit :

	Nombre d'actions	Valeur nominale <i>(en €)</i>
Actions composant le capital social en début d'exercice	219 711 830	7
Augmentation de capital	-	7
Conversion d'obligations	168	7
Levées d'options de souscription d'actions	1 478 309	7
Souscription d'actions dans le cadre de l'actionnariat salarié	1 020 164	7
Rachat d'actions	-	7
ACTIONS COMPOSANT LE CAPITAL SOCIAL EN FIN D'EXERCICE	222 210 471	7

Au 31 mars 2017, le capital social s'élevait à € 1 537 982 810 divisé en 219 711 830 actions ordinaires d'un nominal de € 7 chacune, entièrement libérées.

11.2. Variation des capitaux propres

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2017	A.G.M. du 4 juillet 2017	Autres mouvements de la période	Au 31 mars 2018
Capital	1 538		17	1 555
Primes d'émission	890		27	917
Réserve légale	210		-	210
Réserve indisponible	33		-	33
Réserve générale	3 812	(23)	(62)	3 727
Résultat de l'exercice	(23)	23	282	282
CAPITAUX PROPRES	6 459	-	264	6 724

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

- des apports en numéraire de € 37 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 € 282 millions.

NOTE 12 • PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(en millions d'€)	Au 31 mars 2017	Dotations	Reprises	Au 31 mars 2018
Retraite et avantages assimilés	6		-	6
Autres provisions	-	1	-	1
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	6	1	-	7

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 2017/18 :

- 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 2017/18 s'élèvent à € 25 187, montant pris en charge à raison de € 23 927 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. Poupard-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 2017 dans le cadre de ce régime à cotisations définies pour l'exercice 2017/18 s'élèvent à € 71 774 bruts et correspondent à la période d'acquisition courant du 1^{er} janvier au 31 mars 2017.
- Au titre de l'exercice 2017/18, une provision pour charges a été passée sur la base d'une rémunération variable à la cible pour un montant brut de € 221 292 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 2018, 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 2018 à € 5 641 000, incluant un montant de € 1 091 806 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 2018, un reliquat de 74 378 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 4 671 actions à émettre.

NOTE 14 • EMPRUNTS OBLIGATAIRES

L'en-cours du principal des emprunts obligataires a évolué comme suit sur les deux derniers exercices :

(Valeur nominale en millions d'€)	Total	Date d'échéance						
		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 2016	1 975			453	272	371	283	596
Obligations émises	-							
Ajustement devise	-							
Rachat	-			-	-	-	-	-
Obligations arrivées à échéance	(453)			(453)				
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

Au cours de l'exercice, un emprunt obligataire a été remboursé à hauteur de € 272 millions en octobre 2017.

Les intérêts courus au 31 mars 2018, soit € 14 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 2018, 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 2018	Pour l'exercice clos au 31 mars 2017
EBITDA (*)	562	515
Total endettement net	232	207
RATIO D'ENDETTEMENT NET TOTAL	0,4	0,4

(*) Soit le résultat d'exploitation consolidé avant les amortissements et dépréciations et avant plus ou moins-value de cessions.

NOTE 15 • DETTES ET ENTREPRISES LIÉES

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2018		Au 31 mars 2017	
	Total bilan	dont entreprises liées	Total bilan	dont entreprises liées
Dettes rattachées à des participations	-	-	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	18	17	3	-
Dettes vis-à-vis des sociétés du Groupe membres du groupe d'intégration fiscale	125	125	99	99
Dettes vis-à-vis des sociétés du Groupe membres du groupe TVA	1	1	-	-
Dettes fiscales et sociales	2	-	1	-
Autres dettes	4	-	2	-
TOTAL	150	143	105	99

La Société est la tête d'un « groupe de TVA » composé de six membres en fin d'exercice (cinq membres en début d'exercice). Ce groupe permet de compenser les déclarations débitrices ou créditrices des six membres.

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

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2018	Échéances à moins d'un an	Échéances de 1 à 5 ans	Échéances à plus de 5 ans	dont entreprises liées
Emprunts obligataires	1 264	378	886	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-	-	-	-
Dettes rattachées à des participations	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	18	18	-	-	17
Autres dettes	132	35	97	-	126
DETTES	1 414	431	983	-	143

NOTE 17 - AUTRES INFORMATIONS

17.1. Engagements hors bilan

L'en-cours au 31 mars 2018 des garanties délivrées par la Société s'élève à € 522 millions, se répartissant comme suit :

- € 497 millions au titre de garanties d'obligations commerciales contractées par les filiales,
- € 25 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 26 juin 2007				Plans décidés par l'assemblée générale du 22 juin 2010			
	Plan n° 10	Plan n° 10	Plan n° 12	Plan n° 12	Plan n° 13	Plan n° 13	Plan n° 14	Plan n° 14
	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	25/09/2007	25/09/2007	21/09/2009	21/09/2009	13/12/2010	13/12/2010	04/10/2011	04/10/2011
Période d'exercice	25/09/2010		21/09/2012		13/12/2013		04/10/2014	
	24/09/2017	n/a	20/09/2017	n/a	12/12/2018	n/a	03/10/2019	n/a
Nombre de bénéficiaires	1 196	1 289	436	1 360	528	1 716	514	1 832
Nombre initial ajusté d'options attribuées/d'actions de performance attribuables ⁽¹⁾	1 950 639	252 000	1 001 612	522 220	1 419 767	740 860	1 573 723	804 040
Nombre ajusté d'options exercées/d'actions de performance attribuées depuis l'origine	1 150	220 320	-	182 432	440 340	506 330	647 163	478 149
Nombre ajusté d'options/d'actions de performance annulées depuis l'origine	1 949 489	31 680	1 001 612	339 788	468 163	234 530	638 291	325 891
Nombre ajusté d'options/d'actions de performance restant à lever au 31 mars 2018	-	-	-	-	511 264	-	288 269	-
y.c. options/actions de performance attribuées aux membres actuels du Comité exécutif	-	-	-	-	50 211	-	44 867	-
Prix d'exercice ajusté ⁽²⁾ (en €)	58,73	n/a	43,48	n/a	28,83	n/a	22,96	n/a
Juste valeur des options/actions de performance à la date d'octroi (en €)	29,24	129,20	11,26	48,11	7,59	31,35	3,14	19,77

(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.

3. INFORMATION FINANCIÈRE

Notes annexes aux Comptes Annuels

	Plans décidés par l'assemblée générale du 22 juin 2010				Plans décidés par l'assemblée générale du 18 décembre 2015			
	Plan n° 15	Plan n° 15	Plan n° 16	Plan n° 16	PSP 2016	We are Alstom	PSP 2017	PSP 2018
	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Actions de performance	Actions gratuites	Actions de performance	Actions de performance
Date d'octroi	10/12/2012	10/12/2012	01/10/2013	01/10/2013	17/03/2016	23/09/2016	17/03/2017	13/03/2018
Période d'exercice	10/12/2015		03/10/2016					
	09/12/2020	n/a	30/09/2021	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Nombre de bénéficiaires	538	1 763	292	1 814	737	27 480	755	732
Nombre initial ajusté d'options attribuées/d'actions de performance attribuables ⁽¹⁾	1 508 777	883 140	771 997	1 130 791	957 975	824 400	1 022 400	1 016 025
Nombre ajusté d'options exercées/d'actions de performance attribuées depuis l'origine	451 994	391 458	410 587	1 022 311	1 050	30	-	-
Nombre ajusté d'options/d'actions de performance annulées depuis l'origine	806 630	491 682	72 625	108 480	132 348	-	43 425	-
Nombre ajusté d'options/d'actions de performance restant à lever au 31 mars 2018	250 153	-	288 785	-	824 577	824 370	978 975	1 016 025
y.c. options/actions de performance attribuées aux membres actuels du Comité exécutif	35 218	-	45 400	-	139 500	-	195 000	185 625
Prix d'exercice ajusté ⁽²⁾ (en €)	24,10	n/a	23,44	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Juste valeur des options/actions de performance à la date d'octroi (en €)	5,80	26,70	3,84	22,62	17,17	23,39	21,74	25,59

(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 2018, toutes les conditions d'exercice des options attribuées par les plans 10, 12, 13, 14, 15 et 16 ont été réalisées. Pour le plan 10, la fin de la période d'exercice de ces options s'est achevée en septembre 2017, soit sept ans après la fin de la période d'acquisition. Pour les plans 12, 13, 14, 15 et 16, cette fin de période se situe cinq ans après la fin de la période d'acquisition. De fait, le plan 12 est arrivé à expiration en septembre 2017.

Les plans de motivation et de fidélisation sur le long terme, mis en place depuis 2007, combinaient 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.

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

Conditions de performance	Pourcentage de l'attribution initiale totale	Performance appréciée à l'issue de l'exercice fiscal 2020/2021		
		Pourcentage d'actions acquises	Pourcentage d'actions acquises	Pourcentage d'actions acquises
Condition interne	50 %	0 %	66,7 %	100 %
		Interpolation linéaire de 0 % à 100 %		
Marge d'exploitation ajustée		≤ 7 %	7,5 %	≥ 8,3 %
Condition externe (relative)	50 %	0 %	66,7 %	100 %
		Interpolation linéaire de 0 % à 100 %		
Alstom TSR/Indice TSR		Alstom TSR ≤ 95 % Indice TSR	Alstom TSR = Indice TSR	Alstom TSR ≥ 120 % Indice TSR

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, 5,27 % 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.

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.

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.

Évolution

	Nombre d'options	Prix moyen pondéré d'exercice par action (en €)	Nombre d'actions de performance
En-cours au 31 mars 2016	7 838 555	35,44	2 208 837
Attribuées ⁽¹⁾	-	0,00	1 846 800
Exercées	(387 226)	23,41	(215 144)
Annulées	(2 693 928)	32,82	(66 115)
En-cours au 31 mars 2017	4 757 401	37,90	3 774 378
Attribuées ⁽²⁾	-	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
<i>dont exerçables</i>	<i>1 388 471</i>		<i>n/a</i>

(1) Incluant 824 400 actions gratuites attribuées au travers du plan « We are Alstom » ainsi que 1 022 400 actions gratuites attribuées au travers du PSP 2017.

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

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 dans sa version de novembre 2015. Elle inclurait l'indemnité de départ à laquelle M. Henri Poupart-Lafarge serait éligible dans le cadre de la suspension de son contrat de travail.

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	€ 8,0 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 2018	-
Dividendes versés par ALSTOM Holdings à la Société au cours de l'exercice clos le 31 mars 2018	€ 0,3 milliard
Capitaux propres d'ALSTOM Holdings au 31 mars 2017	€ 7,7 milliards
Capitaux propres d'ALSTOM Holdings au 31 mars 2018	€ 7,6 milliards

RÉSULTAT ET AUTRES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE LA SOCIÉTÉ RELATIFS AUX CINQ DERNIERS EXERCICES

Informations selon l'article L. 232-1 du Code de commerce.

	Exercice clos le				
	31 mars 2014	31 mars 2015	31 mars 2016	31 mars 2017	31 mars 2018
1. CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) Capital social <i>(en milliers d'€)</i>	2 160 915	2 168 547	1 533 889	1 537 983	1 555 473
b) Nombre d'actions émises	308 702 146	309 792 497	219 127 044	219 711 830	222 210 471
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	56	28	(782)	(45)	262
c) Produits d'impôts sur les bénéfices	29	39	100	21	22
d) Résultat après impôts, amortissements, dépréciations et provisions	(852)	(597)	(268)	(23)	282
e) Résultat distribué ⁽¹⁾	-	-	-	54,9	77,8
3. RÉSULTATS PAR ACTION <i>(en €)</i>					
a) Résultat après impôts, mais avant amortissements, dépréciations et provisions	0,28	0,22	(3,11)	(0,11)	1,28
b) Résultat après impôts, amortissements, dépréciations et provisions	(2,76)	(1,93)	(1,22)	(0,10)	1,27
c) Dividende attribué par action ⁽¹⁾	-	-	-	0,25	0,35
4. EFFECTIF					
a) Effectif moyen de la Société	-	-	-	-	-
b) Montant de la rémunération du Président-Directeur Général <i>(en milliers d'€)</i> ⁽²⁾	2 156	1 744	7 823	1 131	1 726
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice <i>(en milliers d'€)</i>	769	464	811	305	718

(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 2018 est un bénéfice de € 281 672 279,84. Il sera proposé à la prochaine assemblée des actionnaires :

- de procéder à une distribution de dividendes d'un montant de € 77 773 664,85, soit € 0,35 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 € 203 898 614,99 sur le poste Réserve Générale dont le montant s'établirait en conséquence à € 3 930 504 836,56.

Cette distribution de dividendes sera soumise à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires du 17 juillet 2018.

Au cours des trois derniers exercices les dividendes suivants ont été versés,

- exercice clos au 31 mars 2015 : 0 ;
- exercice clos au 31 mars 2016 : 0 ;
- exercice clos au 31 mars 2017 : € 55 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 € 282 millions se décompose comme suit :

- résultat d'exploitation positif de € 14 millions provenant des redevances d'usage du nom ALSTOM sous déduction des frais administratifs et autres coûts externes ;
- résultat financier positif de € 248 millions provenant essentiellement des dividendes reçus ;
- résultat exceptionnel négatif de € 2 millions ; et
- produit net d'impôt de € 22 millions principalement lié à l'intégration fiscale.

Bilan

Le bilan dont le total s'élève à € 8 145 millions comprend pour l'essentiel :

- à l'actif :
 - les titres ALSTOM Holdings pour une valeur nette de € 8 016 millions,
 - les avances à ALSTOM Holdings pour € 81 millions ;
- au passif :
 - les capitaux propres d'un montant total de € 6 724 millions se décomposant comme suit :
 - capital de € 1 555 millions,
 - primes d'émission et d'apport de € 917 millions,
 - réserves de € 3 969 millions,
 - résultat de l'exercice de € 282 millions,
 - les provisions pour risques et charges de € 7 millions,
 - la dette obligataire de € 1 264 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 2018 se décomposent de la façon suivante :

	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					
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total 1 jour et plus	0 jour	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>												
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	2					5	0					15
Montant total des factures concernées HT	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	1,16	1,16
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	0,01 %	0,03 %	0,02 %	0,00 %	0,01 %	0,06 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice							0	0	0	0	2,18 %	2,18 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombres des factures exclues TTC		9									32	
Montant total des factures exclues TTC		0,02									3,18	
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 fin de mois					Délais contractuels	30 jours fin de mois				
	Délais légaux						Délais légaux					

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

(Exercice clos le 31 mars 2018)

Aux Actionnaires,

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 2018, 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 2017 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.

Valorisation de la participation dans Alstom Holdings

(Note 2.1 Titres de participation)

Risques identifiés

Au 31 mars 2018, la valeur nette de la participation de Alstom SA dans Alstom Holdings s'élève à 8 016 M€ 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 des états financiers, 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. Le Groupe 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 liées à des transactions récentes ou envisagées 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.

3. INFORMATION FINANCIÈRE

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Notre réponse

Nous avons effectué un examen critique de la méthodologie appliquée par le management dans la réalisation du test de dépréciation. Nos travaux ont notamment consisté à :

- comprendre les processus et les contrôles mis en place par Alstom ;
- 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 opère ;
- apprécier le caractère raisonnable des hypothèses utilisées pour déterminer les valeurs liées à des transactions actuelles ou envisagées ou toute autre valeur de marché, le cas échéant ;
- examiner les analyses de sensibilité des hypothèses clés ;
- vérifier que la note 8 des comptes annuels contient les informations appropriées.

Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

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 adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

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 2018, les cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et Mazars était dans la neuvième 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 un rapport au comité d'audit 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 15 mai 2018

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit



Édouard Demarcq

Mazars

Cédric Haaser

4

FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

▶ FACTEURS DE RISQUES 	130
Risques liés à l'environnement économique et aux activités du Groupe	130
Risques opérationnels	134
Risques financiers	137
Risques liés aux acquisitions, cessions et autres opérations de croissance externe	141
Risques liés aux opérations avec General Electric	141
Risques juridiques et fiscaux	142
Politique de gestion des risques et assurances	144
▶ CONTRÔLE INTERNE 	145
Périmètre du contrôle interne	145
Composantes du contrôle interne	146
Principaux acteurs du contrôle interne, identification et gestion des risques	149
Procédures utilisées dans le cadre de la production des états financiers du Groupe et autres informations comptables et financières	155



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

Le Groupe a mis en place une organisation, des procédures et des processus avec pour objectif d'identifier, de quantifier et de diminuer les risques tant externes qu'internes. L'objectif est également d'allouer les ressources nécessaires pour maîtriser ces risques en accord avec les objectifs stratégiques et opérationnels du Groupe.

FACTEURS DE RISQUES

RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET AUX ACTIVITÉS DU GROUPE

Environnement économique et politique

L'évolution des marchés sur lesquels Alstom intervient dépend d'un ensemble de facteurs externes, complexes et interdépendants, tels que la croissance économique, la stabilité politique, les politiques publiques et la disponibilité de l'offre de crédit. Le marché ferroviaire est fortement dépendant des politiques publiques environnementales et de transport et de l'urbanisation croissante.

Les activités d'Alstom peuvent être affectées par les problèmes rencontrés par l'économie mondiale. Les interventions massives des banques centrales consécutives à la crise de 2008 ont probablement éloigné le risque d'une récession mondiale et les grandes économies sont désormais assez bien orientées. Néanmoins un accroissement du risque lié à l'endettement des agents économiques publics et privés ne peut pas être écarté.

Le retournement de l'évolution des prix de certaines matières premières au cours des dernières années affecte directement les pays très dépendants de leurs exportations. Ce risque pourrait engendrer pour certains pays exportateurs de pétrole des difficultés financières et entraîner le report, voire l'annulation de programmes d'infrastructure pourtant nécessaires à leur développement.

Par ailleurs l'émergence récente de nouveaux conflits commerciaux entre grandes puissances fait aussi planer la menace d'une contraction du commerce mondial qui à son tour réduirait la croissance mondiale.

Les mesures gouvernementales de réduction des dépenses publiques liées à l'importance de l'endettement et des déficits budgétaires publics, notamment en Europe, pourraient se traduire par une réduction accrue des investissements publics, notamment sur le marché des transports ferroviaires comme développé ci-après (ce qui pourrait limiter le financement de nouveaux projets) ainsi que par un alourdissement supplémentaire de la pression fiscale dans certains pays. En outre, les difficultés économiques peuvent avoir pour effet de remettre en cause les politiques environnementales alors que celles-ci constituent l'un des arguments avancés en faveur du développement des transports ferroviaires.

En outre, le Brexit et les évolutions politiques en Russie, aux États-Unis, en Europe et au Moyen-Orient, voire dans d'autres régions du monde, créent de nouvelles zones d'incertitudes économiques et réglementaires. Ceci est notamment le cas dans un contexte d'émergence de barrières douanières et tarifaires ou autres mouvements protectionnistes.

Si la situation en Europe devait se dégrader, si le ralentissement économique enregistré dans certains pays émergents devait s'aggraver ou s'étendre à d'autres pays, si le contexte politique de certains pays devait se complexifier ou si l'environnement économique mondial devait se dégrader, cela pourrait notamment se traduire par une réduction des investissements publics, ainsi que des difficultés accrues pour obtenir des

crédits ou des risques d'insolvabilité plus importants pour les principaux clients, fournisseurs et sous-traitants d'Alstom, et en conséquence avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

Les pays émergents, dans lesquels Alstom a développé une stratégie de renforcement de sa présence, présentent désormais globalement une très légère amélioration de leurs perspectives de croissance (source : FMI – Fonds Monétaire International) mais peuvent néanmoins connaître des instabilités monétaires et politiques. Comme en Europe, ces éléments peuvent impacter négativement les politiques publiques. Au-delà de cet impact immédiat, ces développements peuvent également affecter négativement l'évolution de l'économie mondiale. Plus généralement, les activités dans ces pays exposent Alstom à un certain nombre de risques, comme les fluctuations du taux de change, les restrictions liées aux transferts de capitaux et une instabilité économique et politique.

La stratégie actuelle repose sur une croissance du marché de la mobilité à long terme, elle-même liée notamment à la croissance économique et démographique particulièrement dans les pays émergents, une tendance à l'urbanisation croissante, la saturation des infrastructures et les préoccupations environnementales visant à réduire drastiquement les émissions de CO₂ dans les transports d'ici à 2050 (source : GIEC – Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat). Des difficultés économiques rencontrées soit dans certaines zones géographiques soit globalement, pourraient toutefois affecter les facteurs de croissance de ces activités et remettre en cause la stratégie de croissance.

Les marchés français et européen représentent une contribution importante aux activités d'Alstom et à leurs résultats. Le Groupe est donc particulièrement sensible à l'évolution macroéconomique et aux difficultés liées aux dettes souveraines sur ces marchés et par conséquent à la réduction, la remise en cause ou au report des investissements publics dans ces régions. Alstom estime que ce risque peut être pondéré par la diversité de ses activités et des zones géographiques dans lesquelles elles sont exercées. Toutefois il ne peut être garanti que cette diversité réduira effectivement ce risque ni que ces autres activités et les zones géographiques dans lesquelles elles sont exercées ne connaîtront pas de difficultés.

Alstom réalise une partie de son activité dans les pays à revenus pétroliers dont les clients, en raison des conditions de marchés, peuvent être amenés à repousser des lancements de projets. Plus généralement et compte tenu de cette situation, les activités dans ces pays exposent Alstom au risque que certains clients demandent la renégociation de contrats en cours ou des retards de paiement.

Le Groupe réalise l'essentiel de son activité sur le marché ferroviaire auprès d'acteurs publics, notamment gouvernementaux, représentant historiquement plus des deux tiers des commandes prises par le Groupe (cette proportion de commandes passées par des acteurs publics peut

diminuer lors des exercices au cours desquels des commandes significatives sont passées par des acteurs privés). Les capacités de dépenses et d'investissements de ces acteurs dépendent de facteurs politiques et économiques complexes et sont susceptibles de varier d'un exercice à l'autre. Les ralentissements économiques ou les restrictions budgétaires publiques, peuvent engendrer une diminution des investissements en infrastructure, des délais dans les prises de commandes, et dans l'exécution des contrats ou des paiements, ainsi qu'une diminution des mesures incitatives à la recherche et au développement. En période de surendettement (voire de crise de la dette souveraine), la mise en place de programmes d'austérité ou de réduction des dépenses publiques peut entraîner des arbitrages budgétaires ayant un impact défavorable sur le volume des commandes de projets d'infrastructures de transport. La disponibilité des financements des grands projets d'infrastructures de transport et son coût conditionnent également le niveau des commandes publiques. Ce financement peut notamment être plus difficile à obtenir ou plus cher en période de crise financière. Ces facteurs sont donc susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom.

Alstom dispose de capacités de production et a développé des partenariats dans le monde entier, notamment dans des pays autres que des pays membres de l'Union européenne. Alstom est présent en Russie et dans la CEI (Communauté des États indépendants), en Amérique latine, en Afrique ou encore en Asie. Ces zones géographiques peuvent présenter une plus grande instabilité politique et sociale. Les politiques d'investissement en matière d'infrastructure sont étroitement liées aux évolutions politiques et réglementaires de ces régions. Les résultats commerciaux d'Alstom ou les perspectives et les résultats des partenariats mis en œuvre sont donc susceptibles d'être directement ou indirectement impactés par une évolution défavorable de la situation politique ou un ralentissement économique de ces zones géographiques.

Alstom est notamment présent dans la CEI à travers sa participation (qui s'élève à 33,34 %) dans le capital du fabricant russe historique de matériel roulant ferroviaire Transmashholding (TMH) et a développé une stratégie de partenariat avec celui-ci depuis mai 2011 (voir la section « Description des activités du Groupe »).

La Russie devrait connaître un retour à une croissance faible après une période de récession (source FMI – Fonds Monétaire International). Cette situation reste difficile et a un impact négatif sur les investissements de renouvellement du parc de matériel roulant par l'opérateur public russe Rzd et donc sur l'activité de TMH et d'Alstom en Russie.

Par ailleurs, malgré un *statu quo* dans la région ces derniers mois, les événements politiques en Ukraine pourraient affecter encore davantage lesdites perspectives de croissance économique et les activités de TMH et d'Alstom en Russie, notamment si la communauté internationale décidait de maintenir ou renforcer les mesures visant directement la Russie. Ces événements pourraient également impacter l'activité des concurrents internationaux de TMH sur le marché russe.

Alstom ne couvre pas le risque de change découlant de la conversion en euros des résultats de TMH dans les comptes du Groupe. Par conséquent, toute baisse du rouble aurait un effet défavorable sur la contribution de TMH au résultat net en euros d'Alstom, sur le montant converti en euros des dividendes reçus par Alstom au titre de sa participation dans TMH ainsi que sur la valeur nette comptable de celle-ci (voir notamment la Note 13.2 des comptes consolidés au 31 mars 2018).

L'analyse de la demande mondiale sur les différents marchés d'Alstom, les facteurs clés impactant chacun de ses métiers et l'appréciation par Alstom de l'impact de la situation économique sur ses activités sont présentés dans les sections « Description des activités du Groupe » et « Rapport d'activité sur les états financiers consolidés annuels clos le 31 mars 2018 ».

Environnement concurrentiel

Alstom est confronté à une concurrence intense, tant de la part de grands acteurs internationaux traditionnels que d'acteurs régionaux ou de nouveaux concurrents des pays émergents (notamment en Asie), bénéficiant de structures de coûts plus compétitives. Les mouvements de consolidation intervenus sur certains segments du marché du transport, comme l'acquisition de l'activité signalisation de la société britannique Invensys par la société allemande Siemens ou l'acquisition par Hitachi des activités ferroviaires de la société italienne Finmeccanica, ou encore la fusion des sociétés chinoises CSR et CNR (devenues CRRC), sont susceptibles de renforcer cette concurrence. Ceci peut entraîner une pression sur les prix et les marges, et également sur les modalités de paiement, les délais de fabrication, les technologies proposées et le service aux clients, ce qui pourrait affaiblir la position d'Alstom sur certains de ses marchés et avoir par conséquent un effet défavorable sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

En outre, cette concurrence pourrait encore s'intensifier, en particulier dans un environnement économique incertain.

Par ailleurs, bien qu'Alstom ait développé et continue de développer sa présence sur de nombreux marchés géographiques, y compris au travers d'alliances ou de partenariats, l'accès à certains marchés peut être difficile, notamment s'il existe un concurrent local bénéficiant d'une forte implantation sur son marché d'origine. Ces situations peuvent placer Alstom dans une position défavorable par rapport à certains de ses concurrents et freiner sa stratégie d'expansion sur certaines zones.

La position concurrentielle d'Alstom est présentée dans la section « Description des activités du Groupe ».

Le Groupe considère que la solidité de son carnet de commandes et l'ensemble des mesures qu'il a mises en œuvre, notamment ses plans de réduction des coûts et d'adaptation des effectifs aux évolutions de la demande, devraient lui permettre de rester performant et faire face à la concurrence, ainsi qu'à une conjoncture économique qui reste incertaine et contrastée en fonction des zones géographiques et des activités. Les mesures prises par le Groupe pourraient s'avérer insuffisantes en cas de ralentissement durable de l'économie mondiale, de baisse significative de la demande et d'intensification continue de la concurrence.

Toute évolution défavorable de l'un des facteurs mentionnés ci-dessus pourrait avoir un effet négatif sur l'évolution des marchés d'Alstom et par conséquent un effet défavorable sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

Exécution de contrats complexes et à long terme

L'activité d'Alstom conduit le Groupe à s'engager dans de très importants contrats complexes à long terme. Ces contrats complexes à long terme peuvent être exécutés par plusieurs acteurs, par le biais d'un consortium ou de la constitution d'une société de projet, notamment lorsqu'il s'agit de projets dits PPP (partenariats public-privé) ou équivalent, couvrant des activités de concession et de financement de projet. Du fait de la complexité et de la durée des projets dans lesquels Alstom intervient, les coûts et la productivité effectifs sont susceptibles de différer de ce que le Groupe avait prévu à l'origine. Les marges bénéficiaires réalisées sur certains de ses contrats peuvent ainsi s'avérer inférieures à celles prévues initialement, voire nulles ou négatives. La variation des coûts et de la rentabilité de certains contrats au cours de leur exécution peut également affecter de manière importante les résultats et les flux de trésorerie du Groupe sur une période donnée. Les contrats à long terme avec les clients comprennent en règle générale des formules d'indexation visant à protéger les marges du Groupe contre l'augmentation des coûts tels que salaires, matières premières, commodités. Bien que ces indices

4. FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

Facteurs de risques

soient structurés de manière à refléter le plus possible la structure de coûts des contrats, ils peuvent s'avérer imparfaits pour préserver les marges à tout moment, notamment du fait d'effets de seuils et de décalage dans leur mise en œuvre.

Le chiffre d'affaires, les flux de trésorerie et la rentabilité comptabilisés au titre d'un projet à long terme varient de manière significative en fonction de son état d'avancement et dépendent d'éléments, dont certains sont en dehors du contrôle du Groupe, tels que la survenance de problèmes techniques imprévus relatifs aux équipements fournis, de reports ou retards dans l'exécution des contrats ou dans les procédures d'appel d'offres, de difficultés financières rencontrées par les clients, de retenues de paiement des clients et de manquements ou difficultés financières des fournisseurs, sous-traitants ou partenaires dans un consortium (notamment entreprises de génie civil) avec lesquels Alstom peut parfois être solidairement responsable.

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.

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 2018, l'en-cours total des garanties sur contrats délivrées par des banques et sociétés d'assurance s'élève à € 8,5 milliards (voir la Note 32 des comptes consolidés au 31 mars 2018).

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 sous-partie Contrôle Interne infra. 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.

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...). À titre d'exemple, les clients peuvent exiger des échéanciers de paiement qui réduisent ou éliminent les acomptes versés à la commande ou entraînent un cash flow négatif au cours de l'exécution de projet, des niveaux de performance technique obligatoires ou des exigences liées à l'émission des garanties de maison-mère. En effet, les procédures de passation de marchés publics prennent souvent la forme de contrats d'adhésion auxquels les soumissionnaires ne peuvent pas apporter de dérogations dans leurs offres sous peine de disqualification. Ces particularités sont susceptibles d'engendrer pour Alstom des risques ou des coûts supplémentaires importants qui peuvent affecter la rentabilité de ses projets et avoir un impact défavorable sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives. Par ailleurs, une part croissante du carnet de commandes d'Alstom comporte des contrats de taille importante pouvant imposer des obligations de 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.

Innovation technologique

Le Groupe conçoit et fabrique des solutions de haute technologie dans le domaine de la mobilité. Dans ces marchés déjà très compétitifs, en raison de l'existence de nombreux acteurs historiques, de nouveaux acteurs issus de pays émergents font leur apparition.

Le Groupe développe des offres modulaires et flexibles depuis le composant jusqu'au système complet afin de pouvoir satisfaire les attentes de ses clients. Ce positionnement place l'innovation technologique au cœur de la compétitivité de l'entreprise.

Les marchés sur lesquels le Groupe opère évoluent rapidement avec l'apparition de nouvelles technologies, produits et services, stimulés par l'arrivée de nouveaux acteurs en particulier dans les domaines du digital et des *big data*. Alstom doit anticiper ces changements et intégrer de nouvelles briques technologiques ou de nouvelles solutions à son offre commerciale. Ceci requiert, d'une part, des dépenses et des investissements dont la rentabilité future ne peut être garantie et d'autre part, une stratégie d'innovation de plus en plus développée dans le cadre de partenariats.

Dans le cadre de cette stratégie, le Groupe a engagé des programmes très importants de recherche et développement, à la fois internes et externes, prenant résolument en compte la transformation digitale, les nouvelles mobilités et une demande accrue dans le domaine des services. Ces programmes s'articulent autour des thèmes suivants :

- le renouvellement et l'extension de la gamme de matériel roulant et son adaptation aux besoins des pays émergents ;
- le développement de systèmes de signalisation avancés ;
- l'amélioration des performances environnementales des systèmes ferroviaires ;
- le développement d'une solution innovante de bus électrique centrée sur le passager et primée au salon Busworld en 2017 ;
- le développement de solutions de services novatrices fondées sur la maintenance prédictive.

Dans un environnement fortement concurrentiel, le Groupe reste toutefois exposé aux risques de développement de technologies de produits ou de services concurrents plus innovantes ou plus compétitives ou qui seraient introduites sur le marché plus rapidement, mais également au risque que les produits qu'il développe soient mal accueillis par le marché. Ceci pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

Conception et utilisation de technologies complexes

Le Groupe conçoit, fabrique et vend des produits et des solutions de valeur unitaire élevée, utilisés notamment dans de grands projets d'infrastructure. Le Groupe doit faire face à des attentes de plus en plus marquées par les préoccupations environnementales. Il en va de même des exigences de flexibilité 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. 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.

Par ailleurs, Alstom utilise ou combine de plus en plus des technologies complexes qui évoluent très rapidement ou des composants développés par des tiers qui intègrent de telles technologies. Cette évolution nécessite la mise en place de processus de conception et de validation plus conséquents pour réduire les temps de développement, suivre

l'évolution des technologies et respecter le niveau de sécurité des produits. Ceci peut engendrer des coûts plus importants que prévus à l'origine ou accroître les délais de livraison.

De plus, lorsqu'Alstom vend ses produits ou signe des contrats de services, il peut être amené à accepter des clauses contraignantes de pénalités liées notamment aux performances, à la disponibilité et aux retards de livraison des produits ainsi que des clauses de garanties après-vente. Parfois, ces contrats contiennent également des clauses qui permettent au client de mettre fin au contrat ou de restituer le produit si les performances ou les calendriers de livraison ne sont pas respectés. Ces clauses contractuelles ainsi que les délais de développement, de conception et de fabrication de nouveaux produits peuvent, en cas de problème, entraîner des coûts imprévus importants, notamment ceux liés à la disponibilité de pièces de rechange et de matières premières, aux retards de livraison et aux dépassements de coûts pour modifier les produits, ainsi qu'à des négociations ou litiges avec les clients concernés.

Lorsque ces difficultés surviennent, Alstom ne peut pas garantir que le montant total des coûts finaux ne sera pas supérieur au montant provisionné. De plus, étant donné la sophistication de ses produits, Alstom ne peut pas garantir qu'il ne rencontrera pas de nouvelles difficultés ou retards, malgré les processus de conception et de validation technique mis en place. Tout problème significatif au niveau du développement, de la fabrication, de la fiabilité ou de la performance des produits d'Alstom pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe, ainsi que sur sa réputation et celle de ses produits.

Procédures complexes d'homologation des trains

La commercialisation des produits d'Alstom dépend plus particulièrement du respect de normes de sécurité ferroviaires hétérogènes au niveau mondial et régies par de nombreux organismes de réglementation, ce qui crée un environnement complexe, en particulier en Europe, et perturbe les procédures d'homologation des trains.

Le processus d'obtention de l'homologation des trains peut se révéler plus long et coûteux qu'initialement prévu en raison de l'étendue des essais et autres justificatifs techniques exigés par les autorités. Dans le passé, Alstom a rencontré des difficultés liées à des procédures d'homologation complexes, notamment en Allemagne. Par ailleurs, les contrats imposent de plus en plus fréquemment à Alstom de prendre à sa charge les risques et obligations découlant des processus d'homologation. La matérialisation de ces risques peut entraîner des surcoûts et le paiement de pénalités ou de dommages et intérêts importants, une interruption de service des produits, voire un risque d'annulation du contrat dans des cas extrêmes de retards prolongés. La situation varie toutefois selon les pays et les technologies.

Aucune garantie ne peut être donnée quant au délai d'obtention des homologations et tout problème significatif dans ce domaine pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom.

RISQUES OPÉRATIONNELS

Coûts et conditions d'accès à certains produits manufacturés et matières premières

Alstom utilise dans le cadre de ses activités des matières premières et des produits manufacturés, dont la quantité varie selon les projets et dont le coût peut représenter une part significative du prix du contrat conclu par Alstom. Compte tenu de 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.

Toute évolution imprévue et défavorable dans ce domaine pourrait créer une pression négative sur les marges et avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe. Par ailleurs, Alstom peut être dans une situation de dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs qui remplissent les critères fixés par le Groupe. En cas de dépendance, les équipements sont clairement identifiés et les fournisseurs existants font l'objet de plans d'action de développement. Des plans visant à multiplier les sources d'approvisionnement sont mis en œuvre et la fabrication des produits par le Groupe peut être envisagée. Toutefois, Alstom ne peut pas garantir que de tels plans de développement seront suffisants ou assureront la disponibilité à temps.

Certains fournisseurs ou sous-traitants peuvent également connaître des difficultés financières ou être dans l'incapacité de respecter les normes de qualité ou les délais de livraison spécifiés par Alstom, ou refuser d'accepter certaines conditions importantes du cahier des charges imposées par le client final d'Alstom. L'éventuelle défaillance de l'un de ces fournisseurs ou sous-traitants, ou la rupture des relations contractuelles avec l'un d'eux pourrait entraîner des retards de livraison, des coûts imprévus ou des performances techniques dégradées pouvant engendrer le paiement de pénalités ou de dommages et intérêts.

Malgré l'existence d'un système de détection de ces défaillances, Alstom ne peut pas garantir qu'il ne sera pas impacté par des retards de livraison, des défauts de qualité ou par les difficultés financières éventuellement rencontrées par ses fournisseurs ou sous-traitants. De tels événements pourraient avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom ainsi que sur sa réputation et celle de ses produits.

La Note 17 des comptes consolidés au 31 mars 2018 présente l'exposition au risque sur matières premières et la politique de gestion de ce risque.

Gestion du besoin en capitaux engagés

La structure et la durée des projets d'Alstom peuvent entraîner le décaissement de sommes importantes avant que le contrat ne génère des flux de trésorerie. La capacité du Groupe à négocier et collecter les avances, acomptes et paiements à l'avancement de ses clients est donc un élément important de la gestion de son besoin en fonds de roulement. Les aléas de l'exécution des contrats conclus par le Groupe, décrits dans les différents facteurs de risques ci-dessus viennent accroître la portée de ce risque. Des informations complémentaires sur les avances et acomptes reçus des clients et le besoin en fonds de roulement figurent

aux Notes 16, 19 et 20 des comptes consolidés au 31 mars 2018. Enfin, le développement du Groupe dans les pays émergents inclut fréquemment la mise en place de partenariats et de location de production et peut créer le risque d'un accroissement supplémentaire du besoin en fonds de roulement ou en investissement associé à ce développement, notamment en phase de démarrage. Tout décalage imprévu entre les décaissements du Groupe et les encaissements sur commandes prises ou encore une réduction du volume global des prises de commandes ou dégradation de leurs termes de paiement a mécaniquement un effet défavorable sur l'évolution du besoin en fonds de roulement et peut ainsi affecter de manière défavorable l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom et ses besoins de liquidité (voir la section « Risques financiers » ci-après).

Gestion des ressources humaines

La concurrence sur le marché de l'emploi des cadres et spécialistes hautement qualifiés requis dans les métiers d'Alstom est forte, notamment dans certains pays en croissance. Le succès des projets menés par Alstom à travers le monde dépend en partie de sa capacité à développer les compétences, à retenir ses salariés et à recruter et intégrer de nouveaux spécialistes. Alstom met en œuvre des plans d'actions visant à développer et retenir ses talents sur le long terme mais ne peut pas garantir qu'il réussira à recruter, intégrer et fidéliser les collaborateurs dont il a besoin pour accompagner son développement, en particulier dans les pays émergents. À l'inverse, les mesures locales prises pour adapter les effectifs aux évolutions des besoins du marché pourraient provoquer des risques sociaux significatifs et susceptibles d'avoir un impact négatif tant sur les économies attendues que sur les capacités de production de l'entreprise.

Programmes de réduction des coûts

Alstom a engagé au cours de ces dernières années un ensemble de mesures d'amélioration continue (réduction des coûts et adaptation des effectifs productifs et non productifs) pour s'adapter aux variations de la demande de ses clients et à la pression concurrentielle, améliorer sa performance opérationnelle et donc sa compétitivité. Ces plans doivent lui permettre d'atteindre ses objectifs de rentabilité tout en faisant face à la concurrence. Face à l'intensification de la concurrence et à une conjoncture économique qui reste incertaine et contrastée en fonction des zones géographiques, Alstom accélère son programme de réduction des coûts dans le cadre de son ambition d'excellence opérationnelle, laquelle constitue l'un des piliers principaux de la stratégie Alstom 2020.

Les mesures de réduction des effectifs dans les marchés connaissant une baisse de la demande pourraient provoquer des risques sociaux pouvant avoir un impact défavorable tant sur les économies attendues que sur les capacités de production d'Alstom.

Bien qu'Alstom ait réalisé des réductions de coûts au cours des précédents exercices, il ne peut être garanti que le renforcement de celles-ci permettra d'atteindre les objectifs d'économies fixés par ses initiatives d'excellence opérationnelle ou que les mesures pourront être mises en œuvre avec succès ou dans les temps. Les mesures pourraient également s'avérer insuffisantes en cas de ralentissement durable de l'économie mondiale. L'un ou l'autre de ces éléments pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

Risques liés aux accidents

En cas d'accident ferroviaire comportant des équipements fournis par Alstom, des actions pourraient être engagées à l'encontre d'Alstom par son client ou les éventuelles victimes ou leurs assureurs dans le cadre de procédures judiciaires entamées en raison des préjudices subis. Même si aucune responsabilité n'était immédiatement imputable à des défaillances d'équipements fournis par Alstom, le simple fait qu'Alstom ait fourni des équipements impliqués dans un accident ferroviaire pourrait suffire à impliquer le Groupe dans des procédures judiciaires tant que les circonstances de l'accident ne sont pas clarifiées. Un tel accident peut également entraîner le retrait provisoire d'une homologation par l'autorité en charge de la sécurité des transports. Les accidents ferroviaires sont par ailleurs généralement sujets à une forte médiatisation, susceptible d'impacter la réputation d'Alstom et l'image de fiabilité de ses produits.

Alstom dispose de nombreuses procédures de vérification et validation internes permettant de contrôler la qualité et la sécurité de ses équipements avant leur mise en service afin d'éviter le risque d'accident et assurer la sécurité des passagers (voir la section « Politique de gestion des risques et assurances »).

Malgré l'existence de ces procédures, Alstom ne peut pas garantir l'absence de risques en matière de sécurité ferroviaire. La survenance d'un accident ferroviaire impliquant des équipements fournis par Alstom pourrait, au cas où la défaillance de ces équipements serait à l'origine d'un tel accident, avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom ainsi que sur sa réputation et celle de ses produits.

Risques liés aux systèmes et technologies de l'information

Le Groupe utilise des systèmes et technologies de l'information de pointe pour accompagner ses activités et contribuer à son efficacité opérationnelle. La multiplicité des implantations géographiques du Groupe, la diversité des marchés et gammes de produits, les intégrations d'activités successives ainsi que la séparation initiée en novembre 2015 de l'infrastructure informatique, des systèmes et des solutions intégrés par General Electric dans le cadre du rachat des activités Énergie 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.

Dans le cadre d'une gestion centralisée des systèmes et de l'infrastructure informatique du Groupe, Alstom développe des pratiques globales et communes visant à renforcer le contrôle et la sécurité informatique au sein du Groupe, y compris face au risque de cyber-attaque. Les technologies utilisées afin de disposer d'un accès non autorisé, de détériorer, de saboter ou de prendre le contrôle des systèmes changent fréquemment et ne sont souvent pas reconnues avant leur lancement contre leur cible. Alstom met en œuvre une démarche basée sur l'identification des risques, la détection continue des vulnérabilités, la capacité d'isolation et de réaction. Une gouvernance forte, associant la Direction Générale et plusieurs fonctions en complément de IS&T, se réunit mensuellement afin de piloter la couverture de ce risque qui évolue constamment et touche l'ensemble des entreprises dans le monde. Des mesures techniques et organisationnelles conformes aux règles de l'art sont mises en œuvre

pour assurer la protection des données personnelles, l'exercice des droits des personnes et des alertes en cas d'incident sécurité.

Des initiatives majeures sont menées autour de la protection des environnements de développement et de production afin de permettre un confinement de ces entités sensibles, de la gestion des identités et des accès aux ressources de l'entreprise, et autour de la classification et protection des données sensibles.

La gestion opérationnelle de la sécurité est réalisée en partenariat avec un acteur majeur du marché, qui a identifié des axes d'amélioration permettant de renforcer la capacité de détection et de réaction.

Alstom a défini des règles de gestion des risques, notamment en matière de sauvegarde des données, de protection et d'accès aux données confidentielles et personnelles, de sécurité des solutions et infrastructures, et Alstom n'a pas à ce jour expérimenté de difficultés significatives en la matière. Alstom ne peut cependant pas assurer que ces règles seront suffisantes pour empêcher tout risque dans ces domaines, et une défaillance dans l'un d'entre eux pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe voire sur des personnes en cas notamment de vol ou d'altération de leurs données personnelles.

Au-delà du programme de séparation de l'activité informatique propre à Alstom de celle reprise par General Electric, Alstom est aussi engagé dans un programme pluriannuel de renouvellement de certaines de ses solutions importantes visant à s'adapter à l'obsolescence programmée des systèmes, déployer des solutions standards sur ses principales unités et rationaliser ses processus opérationnels. L'envergure de ces transformations et la complexité de l'environnement induisent un risque intrinsèque qui ne permet pas à Alstom de garantir sans réserve l'atteinte de ces objectifs dans les délais, la qualité et les budgets impartis.

Alstom ne peut garantir que le niveau technologique des systèmes d'information qu'il utilise sera en adéquation avec son activité et ses projets de développement ou que ces systèmes ne seront pas sujets à des défaillances techniques. En outre, les prestataires externes auxquels il est fait recours pourraient s'avérer défaillants.

Au cas où les systèmes utilisés par Alstom n'offriraient pas un niveau de fonctionnement satisfaisant, cela pourrait altérer la qualité de ses produits et donner lieu à des réclamations à son encontre, à une altération de la marque et, plus généralement à sa réputation. En outre, des défaillances ou des niveaux de fonctionnement non satisfaisants des systèmes d'information utilisés par Alstom pourraient entraîner des investissements supplémentaires, ce qui pourrait affecter la situation financière et les résultats d'Alstom.

Le risque de malveillance informatique existe aussi sur les produits, services ou systèmes conçus par Alstom et vendus à ses clients. Cette menace sur l'informatique industrielle est récente mais devient un sujet de préoccupation croissant, comme en témoignent les communications spécifiques des agences de sécurité nationale, ou les nouvelles régulations s'appliquant aux opérateurs d'importance vitale, dont font partie les opérateurs de transport ferroviaire.

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.

Alstom a mis en place depuis deux ans une Direction dédiée à la cybersécurité de ses solutions dont l'objectif est d'assurer la meilleure prise en compte de la sécurité informatique dans les produits et services vendus. Ses axes d'actions sont les suivants : la mise à jour des processus

4. FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

Facteurs de risques

de développement de l'entreprise afin d'y intégrer l'identification des menaces et risques cyber et la définition des mesures de sécurités les contrecarrant, la sensibilisation et la formation des équipes aux problématiques de cybersécurité, la mise en place et le suivi d'une feuille de route ayant pour objectif de rendre les plateformes d'Alstom robustes à la malveillance technologique.

Le travail réalisé embrasse l'ensemble du portefeuille de l'entreprise et répond aux besoins exprimés ou à venir des clients vis-à-vis de ce risque. Néanmoins, ce travail de transformation est d'une grande ampleur et son rythme est lié à l'augmentation de la maturité des clients vis-à-vis de la cybermenace. De plus, il ne permet pas de reprendre l'ensemble des produits et solutions déjà livrés aux clients et qui sont opérés par ceux-ci. En revanche, Alstom propose un service de mise à jour afin de réduire ce risque.

Alstom ne peut garantir que ses produits ne seront pas victimes d'attaques, d'autant plus que celles-ci sont d'une technicité toujours croissante. Une attaque pourrait conduire à la dégradation de la disponibilité, voire de la sécurité des systèmes livrés, au détriment des clients et de l'image d'Alstom. Un impact commercial ne peut pas être exclu, ainsi qu'un coût financier nécessaire pour traiter l'incident.

La fonction systèmes et technologies de l'information est également présentée dans la sous-partie Contrôle Interne infra.

Risques liés aux réglementations dans le domaine de l'environnement

Les activités d'Alstom sont des activités industrielles impliquant des procédés potentiellement dangereux et des matières et substances polluantes, à la fois dans ses usines, lors de la construction des projets auxquels il participe et dans ses activités de services. Alstom est soumis dans chacun des pays où il opère à un nombre important de lois et règlements relatifs à la protection de l'environnement, la santé et la sécurité. Ces lois et règlements imposent des normes de plus en plus contraignantes en matière de protection de l'environnement et des salariés, notamment en ce qui concerne les émissions atmosphériques, les rejets d'eaux usées, l'utilisation et le maniement de produits dangereux, les méthodes d'élimination des déchets et la dépollution, les conditions de travail, l'exposition à des agents chimiques dangereux, la conformité des machines et les équipements de lutte contre les incendies. Ces dispositions exposent Alstom au risque d'avoir à supporter des coûts et responsabilités importants en matière environnementale, y compris au titre d'actifs cédés et d'activités passées.

Dans la plupart des pays où Alstom opère, ses activités industrielles sont soumises à l'obtention de permis, de licences et/ou d'autorisations ou à des notifications préalables. Les installations d'Alstom doivent être en conformité avec ces permis, licences ou autorisations et sont soumises à des inspections régulières de la part des autorités compétentes. Alstom estime que ses sites industriels sont en conformité avec leur permis d'exploitation et que ses opérations sont de manière générale en conformité avec les lois et règlements en matière d'environnement.

Alstom investit pour conduire ses activités en réduisant les risques d'atteinte à l'environnement ou à la santé et à la sécurité des salariés. La Société effectue régulièrement les investissements nécessaires pour satisfaire aux exigences de la réglementation en vigueur.

Alstom utilise dans ses procédés de fabrication des agents chimiques ou des composants qui intègrent des agents chimiques. L'évolution des réglementations (tel que le règlement REACH en Europe ou des réglementations équivalentes notamment aux États-Unis, en Chine, et en Russie) peut interdire l'usage de ces produits sur le marché de l'Union européenne ou mondial. Ceci peut amener Alstom à devoir modifier ses procédés de fabrication, faire face à des ruptures d'approvisionnement,

conduire des programmes de substitution de substances chimiques ou pallier la non-disponibilité de pièces de rechange nécessaires à la maintenance de ses produits et en conséquence générer des surcoûts importants non quantifiables aujourd'hui. Alstom met en œuvre des processus de veille pour anticiper ces risques mais ne peut garantir que l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement en fait autant et ne peut anticiper tous les changements qui pourraient intervenir dans la réglementation.

Les réglementations et normes techniques applicables à la mise sur le marché de systèmes ferroviaires, imposent des prescriptions de plus en plus contraignantes en matière de protection de l'environnement dans les pays où Alstom opère. Ces exigences sont susceptibles d'imposer des investissements importants ou des contraintes techniques, ce qui pourrait affecter la situation financière et les résultats du Groupe.

Il n'est pas possible d'assurer qu'Alstom ne supportera pas à l'avenir de coûts ou des responsabilités en matière environnementale, y compris au titre de pollutions historiques causées par des tiers, d'activités passées ou d'actifs cédés, au titre des activités de ses filiales ou de ses sous-traitants, ou au titre d'obligations relatives à la santé et la sécurité. Alstom ne peut pas non plus garantir que les sommes budgétées ou provisionnées pour des remises en état et des investissements dans les projets liés à l'environnement, la santé et la sécurité seront suffisants pour couvrir la charge ou l'investissement nécessaire. De plus, la découverte de faits nouveaux ou de nouvelles situations ainsi que des modifications législatives, réglementaires ou jurisprudentielles en matière d'environnement, santé ou sécurité pourraient avoir pour conséquence un accroissement des obligations ou des coûts supportés susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives de la Société, ainsi que sur sa réputation.

Alstom dispose d'une provision de € 34 millions afin de couvrir les risques environnementaux liés à ses activités au 31 mars 2018.

Risques spécifiques liés à la sécurité et la santé

L'hétérogénéité des normes et des réglementations de sécurité dans les pays dans lesquels Alstom opère, la diversité des lieux d'intervention (tels que les usines, chantiers d'infrastructure ou réseaux ferrés) ainsi que l'application éventuelle de normes de sécurité différentes par les partenaires et les clients d'Alstom génèrent des risques d'accidents graves, pouvant porter atteinte à des vies humaines ou à l'intégrité physique des personnes. Ils peuvent également engendrer diverses sanctions, notamment pénales, civiles ou administratives, y compris la fermeture temporaire d'une installation pendant la phase d'investigation des autorités.

Bien qu'Alstom ait développé des règles strictes en matière de santé et sécurité, et déploie des formations ainsi que des audits pour minimiser ces risques, leur survenance ne peut totalement être exclue. Ces éléments pourraient avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives de la Société ainsi que sur sa réputation.

Par ailleurs, Alstom a été concerné par des déclarations de maladies professionnelles liées à une exposition passée de salariés à l'amiante ou par des actions intentées à son encontre ayant pour objet l'indemnisation de préjudices du fait d'une exposition alléguée à l'amiante comme indiqué à la Note 33 des comptes consolidés au 31 mars 2018. Alstom ne peut exclure que de nouvelles actions en responsabilité soient engagées à son encontre en France ou hors de France de la part de salariés ou d'anciens salariés qui auraient pu être exposés.

Les activités d'Alstom peuvent plus généralement exposer les salariés à des substances qui ne sont pas aujourd'hui considérées comme

susceptibles d'avoir des conséquences sur la santé, mais qui pourraient avec l'évolution des connaissances être analysées différemment dans le futur et conduire des salariés à rechercher une éventuelle responsabilité d'Alstom à l'avenir. De la même manière, il ne peut être exclu que les réglementations qui fixent les niveaux et seuils de tolérance en matière d'exposition à certaines substances deviennent plus restrictives et fixent des niveaux inférieurs à ceux issus de la réglementation en vigueur à laquelle se conforme Alstom. Les procédures de surveillance et de sécurité mises en place par Alstom ou l'évolution des réglementations peuvent par ailleurs conduire Alstom à décider de renoncer à l'utilisation de certaines substances aujourd'hui considérées sans risque, à modifier ses installations industrielles ou à procéder à d'importants investissements, ce qui peut générer des coûts supplémentaires non quantifiables à ce jour. Ces éléments pourraient avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom ainsi que sur sa réputation.

Risques spécifiques liés à la sûreté et à la gestion des actes malveillants

L'environnement général au sein duquel Alstom évolue révèle aujourd'hui des risques d'agressions intentionnelles croissants. Qu'ils se réalisent pour des raisons liées au contexte politique, économique, social ou encore criminel, les actes malveillants visant le Groupe sont réels et peuvent avoir des conséquences très dommageables sur la sûreté des employés d'Alstom, ses biens, la confidentialité de ses informations, et donc la réalisation de ses opérations. 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. Dans ce cadre, outre la mise en place des mesures de protection physique pertinentes en fonction des situations, Alstom a déployé ces deux dernières années un certain nombre d'outils permettant d'assumer l'obligation légale de sécurité de ses collaborateurs. Les employés voyageant ou affectés à l'international sont systématiquement informés sur la situation sécuritaire de leur destination. Un système de suivi des voyageurs permet d'anticiper au mieux les conséquences de troubles à l'international et d'y réagir dans les meilleurs délais. De la même façon, la prise en compte de la sûreté est en cours de systématisation dans la conception et la réalisation des projets.

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 l'entreprise.

RISQUES FINANCIERS

Risques de change, taux, crédit et liquidité

Le Groupe est significativement exposé au risque de change. La Note 28.2 des comptes consolidés au 31 mars 2018 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 € 1 707 millions au 31 mars 2018 figurent par ailleurs dans la Note 27 des comptes consolidés au 31 mars 2018.

Risque de change

Risque opérationnel

Dans le cadre normal de son activité, le Groupe est exposé à des risques de change transactionnels sur les appels d'offres remis en devises étrangères, les contrats attribués et sur tous les décaissements futurs libellés en devises étrangères. Le risque de change transactionnel existe dès lors que la devise du contrat ou des décaissements est différente de la monnaie fonctionnelle de la filiale concernée par l'offre ou le contrat. Les principales devises sur lesquelles le Groupe a été exposé de façon significative au cours de l'exercice clos le 31 mars 2018 sont le dollar américain et devises corrélées, le dollar canadien le rand sud-africain, le dollar australien et la roupie indienne pour la partie export, le zloty

polonais et le real brésilien pour la partie import. Les couvertures prises par le Groupe pour couvrir l'exécution des contrats sont présentées à la Note 28.2 des comptes consolidés au 31 mars 2018.

La plupart des couvertures sont négociées par ALSTOM Holdings en tant que centrale de trésorerie du groupe Alstom (la « Centrale de Trésorerie Alstom ») et rétrocédées *via* des contrats de couverture interne entre la Centrale de Trésorerie Alstom et les filiales concernées. Lorsque la réglementation locale ne permet pas les couvertures internes, les contrats de couverture, si disponibles et à des conditions raisonnables, sont négociés par les filiales locales directement avec les banques sous la supervision de la Centrale de Trésorerie Alstom.

Même si la politique d'Alstom est de couvrir systématiquement ses risques de change et si la quasi-totalité des instruments de couverture sont qualifiés en comptabilité de couverture, des évolutions durant l'exécution des contrats peuvent amener Alstom à dénouer certaines couvertures, en prendre de nouvelles ou à les prolonger, y compris à taux historique, afin de les ajuster aux dates de maturité des flux couverts. Aucune assurance ne peut être donnée que ces couvertures seront suffisantes, notamment pour les devises émergentes qui sont soumises à une forte dévaluation pouvant se traduire par un risque de crédit/de contrepartie sur le client et/ou les banques.

4. FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

Facteurs de risques

Risque de conversion

Le Groupe ne couvre pas par des dérivés le risque de change lié à des investissements dans des filiales étrangères et découlant de la conversion en euros des comptes de ses filiales consolidées dans les comptes consolidés du Groupe.

Le tableau suivant présente la décomposition de la situation nette consolidée du Groupe par principales devises au 31 mars 2018.

<i>(en millions d'€)</i>	Situation nette consolidée
Dollar US et devises liées	612
Réal brésilien	270
Yuan chinois	134
Euro	2 152
Rouble russe	257
Livre sterling	128
Autres devises	474
TOTAL	4 027

Le tableau suivant montre la sensibilité du chiffre d'affaires consolidé du Groupe à une variation du taux de change des principales devises ci-dessous :

Exercice 2017/18	Impact sur le chiffre d'affaires <i>(en millions d'€)</i>	
	Variation de 1 %	Variation de 5 %
Dollar US et devises liées	15,2	76,45
Réal brésilien	1,6	8,2
Roupie indienne	2,9	14,3
Rand sud-africain	1,5	7,3
Peso mexicain	1,4	7,2
Yuan chinois	1,1	5,5
Livre sterling	7,0	35,0

La variation des taux de change a eu un impact de € (14) millions sur le montant du chiffre d'affaires consolidé d'Alstom 2017/18.

Le tableau suivant montre la sensibilité des capitaux propres du Groupe à une variation du taux de change des principales devises ci-dessous :

Au 31 mars 2018	Impact sur les capitaux propres avant impôts <i>(en millions d'€)</i>	
	Variation de 1 %	Variation de 5 %
Dollar US et devises liées	6,1	30,6
Réal brésilien	2,7	13,5
Rouble russe	2,5	12,8
Yuan chinois	1,3	6,7
Roupie indienne	1,5	7,7
Livre sterling	1,3	6,4

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2018, la variation des taux de change a eu un impact de € (233) millions sur les capitaux propres.

Risque de liquidité

En complément de sa trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles, qui s'élèvent à € 1 231 millions au 31 mars 2018, le Groupe dispose :

- d'une Facilité de crédit renouvelable d'un montant de € 400 millions, dont la date de validité initialement fixée à juin 2020 a été étendue, en avril 2017, à juin 2022, qui était non utilisée au 31 mars 2018. Cette

facilité a été calibrée pour tenir compte de la volatilité du besoin en fonds de roulement du portefeuille de projets d'Alstom ;

- d'un programme de titres négociables à court terme auprès de la Banque de France pour un montant de € 1 000 millions non utilisé au 31 mars 2018.

La dette financière du Groupe de € 1 707 millions se concentre désormais principalement sur les échéances suivantes :

ÉCHÉANCIER DE REMBOURSEMENT DE LA DETTE OBLIGATAIRE

Instruments	Montant (en millions d'€)	Maturité	Taux d'intérêt nominal
Marchés de capitaux			
Emprunt obligataire	371	5 octobre 2018	3,625 %
EMTN	283	8 juillet 2019	3,000 %
Emprunt obligataire	596	18 mars 2020	4,500 %

Sur la base de la trésorerie actuellement disponible, de ses anticipations de cash flows opérationnels ainsi que de sa capacité à exercer les options de vente octroyées par General Electric pour ses participations aux JV Énergie, le Groupe estime disposer d'une liquidité couvrant amplement le remboursement de sa dette brute.

La capacité de disposer de lignes suffisantes de cautions constitue pour le Groupe une condition indispensable à la soumission des offres, à l'obtention des commandes et à la réception des acomptes et paiements échelonnés de la part des clients.

Le Groupe dispose d'une facilité d'émission de cautions de sept ans de durée maximale, confirmée par cinq banques de premier plan (la « Facilité

confirmée de cautions »), venant à échéance le 1^{er} novembre 2020, dont le montant s'élève à € 3 milliards. Au 31 mars 2018, le montant de l'en-cours disponible de la Facilité confirmée de cautions était de € 1,0 milliard. Le Groupe dispose également de lignes bilatérales non confirmées dans de nombreux pays.

La Facilité de crédit renouvelable et la Facilité confirmée de cautions (les « Facilités ») sont soumises au respect du ratio financier suivant, calculé sur la base sur des données consolidées qui est également présenté à la Note 28.5 des comptes consolidés au 31 mars 2018. Alstom respectait ce ratio au 31 mars 2018.

Critères financiers	Ratio maximal d'endettement net total (*)
	2,5

(*) Rapport de l'endettement net (c'est-à-dire le total des emprunts moins les valeurs mobilières de placement et la trésorerie ou les équivalents de trésorerie) sur l'EBITDA. Le ratio d'endettement net au 31 mars 2018 est de 0.4.

À la clôture de la transaction envisagée avec Siemens, Alstom devra être relevé des clauses dites de « changement de contrôle », usuelles dans les facilités de cette nature. De même, les émissions obligataires d'Alstom contiennent une clause de changement de contrôle prévoyant la possibilité pour tout porteur d'exiger le remboursement anticipé à 101 % du nominal de ses obligations pendant une période limitée suivant le changement de contrôle.

Alstom est noté par l'agence de notation Moody's Investors Services depuis mai 2008. Le 23 septembre 2016, Alstom a demandé à Standards & Poors de retirer l'ensemble des notations du Groupe et de cesser de le noter. Les notations ci-dessous font l'objet de revues régulières et le Groupe ne peut assurer que celles-ci seront maintenues.

Agence	Mai 2016	Mai 2017
Moody's Investors Services (*)		
Notation court terme	P-3	P-2
Notation long terme	Baa3 (perspective positive)	Baa2 (perspective stable)

(*) Moody's Investors Services a révisé la note de crédit à long terme de Baa3 à Baa2 (perspective stable) le 10 juin 2016.

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.

Des informations complémentaires concernant la gestion spécifique des risques financiers figurent également dans la sous-partie Contrôle Interne infra.

Risque de taux d'intérêt

Le Groupe s'est principalement endetté à taux fixe : bien qu'un montant significatif d'obligations ait été remboursé, y compris via une offre publique de rachat à la suite de la transaction General Electric, la dette brute du Groupe au 31 mars 2018 demeure principalement libellée à taux fixe avec des coupons historiques élevés. *A contrario*, les excédents de trésorerie sont quasi exclusivement investis sur des supports court terme euro à taux variable. Le Groupe est ainsi exposé à une poursuite de la baisse des taux euro jusqu'au remboursement de sa dette. Bien

4. FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

Facteurs de risques

que le Groupe ne mette pas en œuvre de politique de gestion active de son risque de taux, certaines stratégies de couverture peuvent être mises en place au cas par cas en fonction des opportunités de marché afin de couvrir son risque de taux. Des informations complémentaires figurent à la Note 28.3 des comptes consolidés au 31 mars 2018.

De plus, le Groupe est également exposé aux fluctuations des taux d'intérêt en matière de gestion de ses couvertures de change : bien que le Groupe vise à aligner la maturité des instruments de couverture avec celle des flux opérationnels sous-jacents, certaines devises peuvent s'avérer difficiles ou très onéreuses à couvrir à long terme. Le Groupe peut ainsi décider de couvrir ses expositions sur des périodes plus courtes et encourir le risque de coûts de portage accru des couvertures lors de leur renouvellement ultérieur.

Risque de crédit et/ou de contrepartie

Le risque de crédit et/ou de contrepartie correspond au risque qu'une partie prenante dans un contrat avec Alstom manque à ses obligations contractuelles, ce manquement entraînant une perte financière pour Alstom.

Afin de réduire son exposition dans ce domaine, Alstom analyse les risques de crédit et politiques sur la durée d'exécution de ses projets, notamment au vu du schéma de financement utilisé par ses clients, et atténue l'exposition financière identifiée par l'obtention de sécurité de paiements *ad hoc* ou par la souscription de polices d'assurance-crédit publiques ou privées lorsqu'elles sont raisonnablement disponibles. Aucun client externe ne représente individuellement 10 % ou plus du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, comme indiqué à la Note 3.3 des comptes consolidés au 31 mars 2018. Alstom analyse également la solvabilité financière de ses partenaires, fournisseurs et sous-traitants afin de vérifier leur capacité financière à réaliser leur part respective des contrats. Enfin, concernant le risque de contrepartie bancaire, la trésorerie et les équivalents de trésorerie du Groupe sont intégralement placés auprès d'établissements financiers de premier rang et de fonds communs de placement monétaires présentant une faible exposition au risque de crédit. Le Groupe maintient des facilités de crédit et de cautions confirmées avec des banques de premier rang. Toutefois, parmi les contreparties d'Alstom (notamment clients, partenaires dans le cadre de consortium ou de coentreprises, fournisseurs et sous-traitants), une détérioration significative du risque de crédit et/ou politique peut survenir en cours d'exécution du contrat, pouvant les amener à se trouver dans l'incapacité de procéder au paiement du contrat à la livraison, à livrer ou à interrompre une commande en cours d'exécution. Un non-renouvellement des polices d'assurances précitées ou l'interruption du plan de financement du client peut également survenir. Ces risques pourraient avoir des conséquences négatives sur le chiffre d'affaires, la rentabilité, la situation financière ou les résultats du Groupe.

Risques sur actions

Dans le cadre de la gestion courante de sa trésorerie, Alstom ne souscrit pas en titres de capital (à l'exception des parts de fonds communs de placement monétaires). Dans le cadre de la transaction General Electric, Alstom a pris des participations minoritaires (cinquante pour cent moins une action pour les JV Grid et Renewable et vingt pour cent moins une action pour la JV Nucléaire) dans trois joint-ventures (voir Note 13.5 des comptes consolidés au 31 mars 2018) pour un montant total de € 2,4 milliards : le risque action associé à ces participations est protégé par les options de vente consenties par General Electric, exerçables à valeur prédéterminée en septembre 2018 ou septembre 2019 pour les JV Grid et Renewable. Par ailleurs, Alstom doit financer des plans de retraite dans plusieurs pays (essentiellement au Royaume-Uni et en Allemagne) pour lesquels une partie des actifs est investie en actions. Toute variation du marché des actions peut avoir un impact sur la

valorisation des actifs et par conséquent sur les capitaux propres de la Société et ses besoins de liquidité. Alstom considère qu'il n'a pas d'autre exposition significative sur le risque actions autre que ceux décrits ci-dessus.

Risques liés aux plans de retraite

En application de certains plans à prestations définies, notamment au Royaume-Uni et en Allemagne, Alstom a l'obligation de financer la différence entre la valeur de marché des actifs affectés à ces plans et les niveaux de couverture prévus pour ces plans sur une période donnée. Le calcul de la dette actuarielle d'Alstom est fondé sur un certain nombre d'hypothèses actuarielles qui varient d'un pays à l'autre et qui incluent notamment les taux d'actualisation, les taux d'augmentation de salaires et les prévisions de mortalité.

L'évolution des conditions de marché pourrait modifier substantiellement, à la hausse ou à la baisse, la couverture financière des obligations d'Alstom en matière de retraites (voir ci-dessus). Ainsi, une évolution défavorable des conditions de marché pourrait avoir un effet négatif sur la situation financière de l'entreprise. Au 31 mars 2018, les provisions nettes pour engagement de retraite s'élèvent à € 468 millions.

Des informations complémentaires portant sur la méthodologie de valorisation et l'allocation des actifs en couverture, ainsi que sur le montant des engagements et des coûts annuels relatifs aux retraites et avantages assimilés figurent dans les Note 29 des comptes consolidés au 31 mars 2018.

Le Comité « Pensions » assure le suivi et le contrôle des plans de retraite et autres avantages assimilés, comme exposé dans la sous-partie Contrôle Interne infra.

Risques sur les actifs incorporels

Les actifs incorporels sont essentiellement composés d'écarts d'acquisition et de coûts de développement capitalisés. Au 31 mars 2018, les écarts d'acquisition étaient de € 1 422 millions (voir la Note 11.1 des comptes consolidés au 31 mars 2018) provenant de l'acquisition de sociétés au cours des dernières années. Au 31 mars 2018, les coûts de développement capitalisés des activités étaient de € 81 millions, provenant des moyens engendrés par le Groupe pour développer de nouvelles technologies/produits. Tous les ans, le Groupe procède à des tests de dépréciation de ses actifs incorporels non amortissables. En outre si un événement susceptible d'entraîner une dépréciation de certains coûts de développement capitalisés intervient, le Groupe procède également à des tests de dépréciation. Alstom estime que ses états financiers consolidés donnent une image fidèle de son patrimoine au regard des normes IFRS. Toutefois le Groupe ne peut exclure que la survenance d'événements futurs, par nature imprévisibles, est susceptible d'entraîner une dépréciation de certaines immobilisations incorporelles figurant dans son bilan. Des éventuelles dépréciations significatives (à la suite des changements d'appréciation des marchés, des opportunités de développements, de taux de croissance ou de profitabilité, qu'ils résultent de facteurs exogènes ou endogènes à l'activité) pourraient avoir un effet défavorable sur le patrimoine, la situation financière et les résultats du Groupe.

Risques sur les impôts différés actifs

Au 31 mars 2018, les impôts différés actifs du Groupe s'élevaient à € 202 millions (voir la Note 8 des comptes consolidés au 31 mars 2018). Ces impôts différés actifs sont comptabilisés au bilan du Groupe pour un montant que le Groupe estime être en mesure de recouvrer. Néanmoins, le Groupe pourrait se retrouver dans l'incapacité de réaliser le montant prévu d'impôts différés actifs si ses revenus taxables futurs étaient moins importants que prévus. Alstom fonde également ses estimations quant

au recouvrement des impôts différés actifs sur sa compréhension de l'application de la réglementation fiscale, laquelle pourrait être remise en cause soit du fait de changements dans la réglementation fiscale et comptable, soit du fait de contrôles ou contentieux fiscaux de nature à

affecter les impôts différés. Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2018, le Groupe a revu la recouvrabilité à long terme des reports déficitaires par pays, et a ajusté en conséquence ses actifs d'impôts différés au bilan.

RISQUES LIÉS AUX ACQUISITIONS, CESSIONS ET AUTRES OPÉRATIONS DE CROISSANCE EXTERNE

Dans le cadre de sa stratégie de développement, Alstom peut être amené à procéder à des acquisitions d'activités et/ou de sociétés, ainsi qu'à des créations de co-entreprises (joint-ventures) ou partenariats. Le Groupe a notamment créé un nombre important de joint-ventures et partenariats dans des pays émergents, notamment en Russie, au Kazakhstan, en Algérie, en Inde, en Afrique du Sud et en Chine, afin de pénétrer et développer ces marchés. Alstom a également acquis en 2015 l'activité signalisation de General Electric et a créé des co-entreprises dans le cadre des opérations avec General Electric mentionnées ci-après.

Ces opérations comportent des risques liés aux difficultés pouvant être rencontrées dans l'évaluation des actifs et passifs objets de ces opérations, dans l'intégration du personnel, des activités, des technologies et des produits, dans la mise en œuvre des systèmes et procédures en matière de gouvernance et de conformité ainsi que, le cas échéant, des risques liés à l'instabilité politique et économique potentielle en fonction des pays considérés. Le Groupe gère les risques liés à ces opérations. Néanmoins il n'a pas d'assurance que les activités ou sociétés acquises n'incluent pas des passifs non identifiés au moment de la réalisation de l'opération et pour lesquels le Groupe n'a pas de protection ou des protections partielles de la part du cédant ou du partenaire.

Aucune assurance ne peut également être donnée que ces acquisitions, joint-ventures et partenariats n'entraîneront pas de besoins de financement supplémentaires, des coûts d'acquisition et d'intégration accrus, ainsi que des risques en matière de propriété industrielle, des désaccords ou blocages entre les partenaires ou encore que la performance financière effective ne soit pas conforme aux hypothèses initiales. Ainsi, les risques liés à la valorisation et aux passifs non déclarés et à l'intégration des opérations (gestion des procédures

complexes d'intégration du personnel, des produits, des technologies et d'autres actifs de la société acquise pour garantir la valeur projetée et les synergies projetées) peuvent être importants. La survenance de tels événements est susceptible d'avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom.

Par ailleurs, dans les joint-ventures dans lesquelles la participation d'Alstom est minoritaire, aucune assurance ne peut être donnée sur la capacité à long terme du Groupe de pouvoir bénéficier de l'accès aux activités opérationnelles de la joint-venture. Alstom n'est pas impliqué dans la gestion quotidienne des opérations des entités dans lesquelles sa participation est minoritaire et ne peut donc avoir qu'une connaissance limitée de leurs activités et de leurs performances.

Certaines activités du Groupe ont été cédées par le passé ou pourraient être amenées à être cédées dans le futur. Alstom peut le cas échéant accorder ou avoir accordé des garanties concernant les activités cédées ou conserver certains contrats et certains passifs relatifs aux activités cédées. Il ne peut être exclu que le Groupe soit ainsi amené à devoir supporter des coûts accrus du fait de contrats ou passifs conservés, à devoir payer des indemnités ou ajustements de prix à l'acquéreur, ou, même dans le cas où les passifs associés aux activités cédées sont transférés à l'acquéreur, à devoir supporter certains de ces passifs. La survenance de ces événements pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats et la situation financière d'Alstom.

Par ailleurs, Alstom pourrait rencontrer des risques liés à l'opération de rapprochement avec Siemens Mobility annoncée le 26 septembre 2017. Ces risques seront inclus et détaillés dans le « Document E » qui sera déposé à l'Autorité des marchés financiers afin de présenter la transaction.

RISQUES LIÉS AUX OPÉRATIONS AVEC GENERAL ELECTRIC

Alstom et General Electric ont conclu le 4 novembre 2014 des accords portant sur la cession des activités Énergie (Power (génération d'électricité) et Grid (Réseaux)) et les services centraux et partagés d'Alstom. Ces accords prévoyaient également une prise de participation dans trois co-entreprises dans le domaine du nucléaire (20 % moins une action), des réseaux (50 % moins une action) et de l'énergie renouvelable (50 % moins une action). L'opération a été réalisée le 2 novembre 2015 après la finalisation des opérations de détournement des activités Énergie d'une part et Transport d'autre part et l'obtention des autorisations antitrust et réglementaires.

Alstom bénéficie, pour chacune de ces co-entreprises, d'une option de vente (exercable notamment en septembre 2018 ou en septembre 2019 pour ce qui concerne les co-entreprises dans le domaine des réseaux et de l'énergie renouvelable et au cours du premier trimestre des années 2021 et 2022 pour ce qui concerne la co-entreprise nucléaire) à un prix calculé selon une formule liée aux résultats, étant précisé que ce prix ne pourra être inférieur au prix d'acquisition par Alstom des actions de la co-entreprise en question majoré de 2 % ou 3 % par an, selon le cas, depuis la date de réalisation de la cession des activités Énergie à General Electric.

En janvier 2018, Alstom a informé General Electric de son intention d'exercer en septembre 2018 les options de vente (put options) sur ses participations dans les alliances Grid et Renewable. Alstom a indiqué à General Electric que le montant minimum que General Electric devra payer, au titre des accords entre les parties, pour acquérir les participations d'Alstom sera de € 1 828 millions pour la participation dans l'alliance Grid et de € 636 millions pour la participation dans l'alliance Renewable. Alstom a, par ailleurs, informé General Electric de son intention d'exercer son option de vente de sa participation dans l'alliance sur les activités nucléaires au premier trimestre 2021.

Si Alstom exerce ses options de vente sur les alliances Grid et Renewables, General Electric détiendra une option d'achat sur la participation d'Alstom dans l'alliance sur les activités nucléaires au même prix d'achat que l'option de vente d'Alstom.

Le 9 mai 2018, Alstom a signé un accord avec General Electric relatif à la sortie prévue par Alstom du capital des alliances Renewables, Grid et Nucléaire. Alstom a l'intention d'exercer ses options de vente concernant ses participations dans ces alliances Renewables et Grid en

4. FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

Facteurs de risques

septembre 2018 (conformément aux promesses d'achat en vigueur). En cas d'exercice de ces options, GE sera réputé avoir exercé son option d'achat de la participation d'Alstom dans l'alliance sur les activités nucléaires (conformément à la promesse de vente en vigueur), et la réalisation de la cession de toutes ces participations interviendra le 2 octobre 2018, pour un montant total de € 2,594 milliards.

Le 16 novembre 2017, Moody's Investors Service (« Moody's ») a dégradé la cotation à long terme de General Electric, y compris le rating de dette senior non sécurisée de A1 à A2 et a affirmé le rating court terme de Prime-1 (P-1) avec la mention que le changement négatif de la cotation reflétait la dégradation de la performance financière du Secteur Énergie de General Electric.

En reprenant les activités Énergie d'Alstom, General Electric s'est engagé à supporter tous les passifs et risques associés, exclusivement ou de manière prédominante, à ces activités et, de manière symétrique, Alstom s'est engagé à conserver les passifs et risques associés aux activités non transférées. Des mécanismes d'indemnisation croisée d'une durée de 30 ans (*Cross-Indemnification*) et de réallocation d'actifs (*Wrong Pocket*) sont stipulés dans le contrat de cession afin d'assurer que d'une part, les actifs – et les passifs – associés aux activités cédées reviennent bien à – et soient bien supportés par – General Electric et d'autre part, les actifs – et les passifs – qui ne relèvent pas des activités Énergie reviennent à – et soient supportés par – Alstom.

Au titre des responsabilités ainsi assumées et des mécanismes d'indemnisation convenus, General Electric s'est notamment engagé à remplacer un nombre important de garanties bancaires et de garanties dites maison-mères émises par Alstom ou l'une de ses filiales en relation avec des projets et/ou des entités transférées à General Electric dans le cadre de la transaction. La plupart des garanties bancaires ont été remplacées mais un nombre important de garantie maison-mères demeurent toujours en vigueur. Alstom ne peut garantir que la totalité de ces garanties sera remplacée ou qu'il n'y aura pas de décalage entre l'exercice d'un recours en indemnité et l'indemnisation au titre de ce recours dans l'hypothèse d'actions de tiers.

L'acquisition par Alstom de l'activité signalisation de General Electric a également été réalisée le 2 novembre 2015. Aux termes du contrat d'acquisition, General Electric a fourni des déclarations et garanties limitées. Ainsi et bien que certaines vérifications préalables aient été faites, il ne peut être exclu que certains risques liés à l'activité signalisation ainsi acquise n'aient pu être identifiés.

Alstom ne peut pas garantir qu'aucun problème ne surviendra dans l'exécution des contrats qui le lie avec General Electric en ce compris la mise en jeu éventuelle du mécanisme d'indemnité entre les parties tel que prévu dans le cadre du contrat de cession, ni que de telles difficultés ne pourraient pas avoir un effet significatif sur l'image d'Alstom et/ou sur ses résultats et sa situation financière.

RISQUES JURIDIQUES ET FISCAUX

Cette section est à lire en relation avec la Note 33 des comptes consolidés au 31 mars 2018.

Risques liés aux réglementations juridiques et fiscales

Réglementations juridiques

Les activités d'Alstom s'inscrivent dans un environnement légal et réglementaire varié, complexe et évolutif, couvrant de nombreux domaines, tant au niveau national qu'international. Du fait de sa présence dans de nombreux pays, Alstom est soumis à différentes législations nationales, notamment celles issues de la transposition des conventions internationales, ainsi qu'à des normes et standards internationaux. Ceci est notamment le cas pour les réglementations dans le domaine (i) du droit de la concurrence, (ii) de l'utilisation des données personnelles et (iii) de la lutte contre la corruption ou de blanchiment d'argent. Ces dernières réglementations se sont non seulement considérablement généralisées et renforcées ces dernières années, par exemple avec l'adoption 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.

En matière de protection des données personnelles, le Règlement général sur la protection des données (Règlement (EU) 2016/279) (RGPD) est entré en application le 25 mai 2018 au sein de l'Union européenne. Le RGPD crée un nouveau cadre juridique pour la protection des données personnelles dans l'Union européenne et impose des obligations importantes au Groupe en ce qui concerne la collecte, le traitement et la sécurité des données personnelles des employés d'Alstom et de certaines parties prenantes.

En dépit des mesures mises en œuvre par Alstom pour se conformer aux réglementations applicables à ses activités, Alstom ne peut garantir l'absence de risques en la matière. Toute violation ou manquement aux dispositions et lignes directrices applicables, même involontaire, de la part d'Alstom ou de ses employés, pourrait entraîner la mise en cause de la responsabilité civile, pénale ou administrative d'Alstom, son exclusion ou sa mise à l'écart de procédures d'appels d'offres ou de sélection de fabricants, voire son interdiction d'accéder à des contrats publics ou d'exercer des activités, et engendrer un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom ainsi que sur sa réputation.

Réglementations fiscales

Du fait de sa présence dans de nombreux pays, Alstom est soumis à de nombreuses législations fiscales nationales. Dans la mesure où les lois et les règlements fiscaux en vigueur dans les différents pays où Alstom exerce ses activités ne fournissent pas toujours de lignes directrices claires ou définitives, la structure d'Alstom, la conduite de ses activités et son régime fiscal se fondent sur son interprétation des lois et des règlements applicables en matière fiscale. Alstom ne peut garantir que ces interprétations ne seront pas remises en cause par les autorités fiscales compétentes ou que les lois et règlements applicables dans certains de ces pays ne feront pas l'objet de changements, d'interprétations fluctuantes et d'applications contradictoires. Plus généralement, tout manquement aux lois et réglementations fiscales des pays dans lesquels les sociétés du Groupe sont situées ou opèrent peut entraîner des redressements, ou le paiement d'intérêts de retard, d'amendes et de pénalités. Ces éléments pourraient avoir un effet défavorable sur le taux d'imposition, la trésorerie, les résultats ou les perspectives d'Alstom.

Contrôle des exportations

L'exportation des produits en dehors des marchés sur lesquels ils sont produits peut faire l'objet de restrictions ou être soumise à des contrôles ou à l'obtention de licences d'exportation. Certains pays sont soumis à des réglementations de contrôle des exportations, des embargos, sanctions économiques ou autre forme de restrictions commerciales imposées par les États-Unis d'Amérique, le Canada, l'Union européenne, 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.

Rien ne permet de garantir que les contrôles à l'exportation auxquels Alstom est soumis ne seront pas renforcés, que de nouvelles générations de produits développés par Alstom ne feront pas également l'objet de contrôles similaires, voire plus rigoureux et que des facteurs géopolitiques ou des changements de contexte international ne rendront pas impossible l'obtention de licences d'exportation pour certains clients ou ne réduiront pas la capacité d'Alstom à exécuter des contrats déjà signés. Un accès limité à l'exportation pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom.

Risques en matière de propriété intellectuelle

En matière de propriété intellectuelle, Alstom est principalement exposé à deux catégories de risques : les risques liés aux transferts de technologie et accords de licences et les risques d'atteinte aux droits de propriété intellectuelle de tiers qui peuvent conduire à des risques d'actions contre Alstom.

Alstom consacre annuellement des investissements importants dans l'innovation et la recherche et développement afin de disposer des produits et solutions technologiques de pointe nécessaires à ses activités et au maintien de la compétitivité de son offre. La protection des droits de propriété intellectuelle d'Alstom est essentielle dans le contexte de concurrence accrue et de globalisation des marchés. Alstom est en conséquence un important acteur dans les domaines des partenariats innovants et de la protection de l'innovation par brevets. Alstom a négocié et mis en place des licences de technologies, de brevets ou de savoir-faire afin de ne pas être dépendant de droits appartenant à des tiers.

Toutefois, Alstom ne peut garantir d'être protégé de façon adéquate par ses brevets et autres droits de propriétés intellectuelles ou que l'application de ses instructions en matière de transferts de technologie le mettra à l'abri de tout risque.

Les risques d'atteinte aux droits des tiers sont pris en compte à travers les programmes de veilles technologiques et brevets (demandes de brevet publiées et brevets délivrés) et la prise en compte de ces brevets de tiers dans le cadre de l'exécution des programmes de recherche et développement.

Contentieux dans le cadre des activités courantes du Groupe

Dans le cadre de ses activités courantes, le Groupe est engagé dans plusieurs procédures judiciaires, administratives ou arbitrales. Ces procédures en matière contractuelle, qui concernent souvent des demandes d'indemnisation pour retard d'exécution ou pour travaux complémentaires, sont fréquentes dans les domaines d'activité du Groupe, particulièrement pour des projets importants et à long terme. Des informations complémentaires sont fournies à la Note 33 des comptes consolidés au 31 mars 2018.

Le Groupe ne peut par ailleurs exclure que de nouvelles procédures contentieuses voient le jour et dont le risque n'est donc pas déterminable ou quantifiable à ce jour. Ces procédures peuvent occasionner des pertes importantes excédant le plafond des couvertures d'assurance souscrites ou des pertes non assurées, et le montant des provisions pour pertes liées aux litiges comptabilisé. Ces procédures peuvent de plus nuire à la réputation ou à l'image du Groupe. Par ailleurs, la survenance de litiges avec des clients peut affecter les relations commerciales existantes en cours avec ces clients, et affecter la capacité du Groupe à conclure de nouveaux contrats avec ces clients. De telles procédures pourraient ainsi avoir un effet défavorable sur l'activité du Groupe, sa situation financière ou ses résultats.

Allégations de paiements illicites et de pratiques anticoncurrentielles

Le Groupe fait l'objet d'allégations de pratiques anticoncurrentielles, qui sont présentées à la Note 33 des comptes consolidés au 31 mars 2018. Des pratiques anticoncurrentielles peuvent entraîner des sanctions importantes, telles que des amendes, le paiement de dommages et intérêts, des poursuites pénales, des actions civiles, des restrictions de vente, des interdictions légales telles qu'une exclusion temporaire des appels d'offres. Toute limitation d'activité ou sanction pourrait avoir un effet défavorable sur les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Certaines sociétés du Groupe et/ou certains employés du Groupe (actuels ou anciens) font actuellement l'objet d'enquêtes ou de procédures dans plusieurs pays par des autorités judiciaires ou administratives ou par des institutions financières internationales concernant des allégations de paiements illicites. Le Groupe coopère avec les autorités ou institutions concernées. Ces procédures et enquêtes sont présentées à la Note 33 des comptes consolidés au 31 mars 2018.

Alstom n'est pas en mesure à ce stade de prédire le résultat des procédures et enquêtes en cours. Ces procédures et enquêtes, ainsi que toutes procédures et enquêtes futures qui pourraient intervenir, peuvent donner lieu à des sanctions pénales, des amendes qui peuvent être significatives, des dommages-intérêts, la mise en place de programmes de conformité et autres mesures correctrices, ainsi qu'une éventuelle interdiction pour les filiales d'Alstom de conduire tout ou partie de leurs activités ou de participer à des appels d'offres dans certains pays, pour des périodes plus ou moins longues. Des actions civiles sont également possibles. De telles procédures pourraient par ailleurs empêcher le Groupe de bénéficier de certains financements. Le Groupe pourrait également être amené à comptabiliser des provisions importantes en raison de ces procédures.

Alstom a conclu le 22 décembre 2014 un accord avec le département américain de la Justice (DOJ) qui clôt l'enquête menée par le DOJ depuis plusieurs années sur des filiales étrangères du Groupe sur des violations présumées de la loi américaine sur la corruption dans les transactions internationales (*U.S. Foreign Corrupt Practices Act* – FCPA). Les accords de plaider coupable (*plea agreements*) ont été approuvés par la juridiction américaine compétente le 13 novembre 2015 et l'amende a été payée le 23 novembre 2015. Pour plus d'informations, voir également la Note 33 aux comptes consolidés du 31 mars 2018.

Alstom a réalisé d'importants progrès en matière de conformité. Ainsi, les manquements visés dans l'accord avec le DOJ proviennent essentiellement de l'utilisation de consultants externes rémunérés par Alstom en fonction du succès des projets sur lesquels ils étaient retenus, en support des équipes commerciales internes. Afin de s'assurer qu'Alstom applique au mieux les meilleurs standards de conformité,

4. FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

Facteurs de risques

Le Groupe a mis fin au recours à de tels consultants externes. En outre, Alstom s'est engagé à continuer à améliorer régulièrement son programme de conformité interne.

L'implication du Groupe dans des enquêtes ou procédures en matière de pratiques anticoncurrentielles, de corruption ou de toutes autres activités illicites, ainsi que tout développement défavorable relatif à ces enquêtes et procédures, y compris des actions civiles, pourrait avoir un effet défavorable important sur la réputation et l'image du Groupe, ainsi que sur l'activité, les résultats et la situation financière du Groupe, compte tenu notamment de l'importance des sanctions pouvant être prononcées dans ce domaine.

Des procédures strictes sont en place afin d'assurer le respect de l'ensemble des lois et règlements, notamment ceux relatifs aux règles de concurrence et aux paiements illicites. Dans ce cadre, Alstom distribue à chaque employé son Code d'éthique, qui requiert notamment le strict respect des règles édictées pour empêcher les pratiques anticoncurrentielles et la corruption et rappelle la Procédure d'Alerte mise

en place et le rôle des employés du Groupe dans ce domaine, et déploie des programmes de formation et des outils de communication interne. Les règles et procédures de contrôle interne du Groupe en vue de gérer les risques liés à ces pratiques illicites et pratiques anticoncurrentielles ont été renforcées de façon continue depuis plusieurs années, et le Groupe s'efforce de résoudre de manière appropriée les difficultés qui pourraient survenir.

Cependant, compte tenu de l'étendue de ses activités à travers le monde, Alstom ne peut pas garantir qu'aucun problème ne surviendra, ni que de telles difficultés ne pourraient pas avoir un effet significatif sur son image et/ou ses résultats et sa situation financière.

Pour plus d'information sur le système de contrôle interne dans le Groupe, le Code d'éthique d'Alstom et les actions menées par la Direction Éthique et Conformité et la Direction Juridique en vue de prévenir les risques de pratiques illicites et pratiques anticoncurrentielles voir la sous-partie Contrôle Interne infra.

POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES ET ASSURANCES

Le Département du Contrôle Interne d'Alstom met à jour annuellement la cartographie des risques dans le cadre du cycle d'établissement du plan à trois ans et du budget annuel.

Les politiques de gestion des risques sont exposées à la sous partie infra.

Le coût des principales polices d'assurance Groupe décrites plus bas s'est élevé pour l'exercice 2017/18 à un niveau inférieur à 0,4 % du chiffre d'affaires consolidé.

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. Pour plus d'information, voir également la sous-partie Contrôle Interne infra.

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-dessous 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 d'Alstom.

Dommages Matériels et Pertes d'Exploitation

Le programme d'assurance couvre les dommages matériels et les pertes d'exploitation consécutives à des événements accidentels tels que les incendies, explosions, impacts de véhicules et chutes d'aéronefs, tempêtes, grêle, neige, émeutes, mouvements populaires, dégâts des eaux et événements naturels aux sites industriels, administratifs et commerciaux du Groupe déclarés aux assureurs :

- la police couvre un montant total de € 450 millions par événement ;
- des sous-limites sont applicables notamment pour les événements naturels (ces limites variant selon les sites assurés et le type d'événements), le bris de machine et les événements accidentels autres que ceux nommés dans la police ;
- la police est soumise aux limitations et exclusions généralement applicables à ce type d'assurance, notamment : guerre, guerre civile, terrorisme, conséquences de réaction nucléaire, et certains événements naturels qui sont spécifiquement assurés par des pools nationaux ;
- la police est en vigueur dans tous les pays où le Groupe a des implantations industrielles importantes, à l'exception de l'Inde où une police locale spécifique est souscrite.

Responsabilité civile du fait des Opérations ou des Produits et Services

Le programme d'assurance responsabilité civile du Groupe couvre les conséquences financières de la responsabilité du Groupe du fait de dommages causés à des tiers du fait de ses opérations, produits ou services :

- le programme comporte plusieurs lignes d'assurance pour un montant total d'assurance de € 700 millions par événement et par année d'assurance et des sous-limites sont applicables ;
- la couverture est soumise aux limitations et exclusions habituelles généralement applicables à ce type d'assurance, en particulier la guerre, les conséquences de réactions nucléaires, les accidents du travail, la responsabilité des mandataires sociaux, la responsabilité automobile, les conséquences d'engagements contractuels exorbitants du droit commun et les dommages résultant de l'utilisation de produits tels que l'amiante, le formaldéhyde, le plomb, les polluants organiques ainsi que ceux causés par des moisissures toxiques, les champs électromagnétiques et les virus informatiques.

Transport de marchandises (Cargo)

La police d'assurance Cargo du Groupe couvre les dommages aux marchandises transportées quel que soit le mode de transport : maritime, terrestre ou aérien dans le monde entier ; la garantie est étendue aux risques de guerre (à l'exception de certains territoires) :

- la limite d'assurance de la police est de € 50 millions par événement, des sous-limites étant applicables notamment pendant le stockage chez des emballeurs ou sous-traitants ;
- la police est soumise aux limitations et exclusions généralement applicables à ce type d'assurance.

Dommages Construction, Installation, Essais et Mise en Service

Une police, ayant une limite de € 100 millions par événement, est en place afin de couvrir les dommages subis pendant l'exécution des contrats conclus, cette police couvre les contrats d'une valeur maximale de € 500 millions et d'une durée maximale d'exécution de 48 mois. Les contrats non couverts par cette police sont assurés spécifiquement en fonction des besoins. Les polices construction et installation sont soumises aux limitations et exclusions généralement applicables à ce type d'assurance, en particulier risques de guerre, contamination radioactive. Des sous-limites s'appliquent aux garanties de catastrophes naturelles et terrorisme.

Responsabilité des dirigeants

Le programme d'assurance garantit les conséquences financières et les frais de défense subis individuellement ou solidairement par les dirigeants des sociétés du Groupe lorsque leur responsabilité est recherchée pour faute dans l'exercice de leur mission de dirigeant.

Il garantit également les conséquences financières et frais de défense subis par la Société en raison de réclamations pour non-respect de la réglementation applicable aux opérations d'offre au public de titre financier et aux émetteurs dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé pour les seules valeurs mobilières émises par des sociétés du groupe Alstom.

Ce programme est soumis aux limitations et exclusions généralement applicables à ce type d'assurance.

CONTRÔLE INTERNE

PÉRIMÈTRE DU CONTRÔLE INTERNE

Le système de contrôle interne décrit ci-dessous couvre la société mère ALSTOM et toutes les sociétés consolidées (le « Groupe » ou « Alstom »).

Cadre de référence

Le Groupe a mis en place un système de procédures et d'évaluations du contrôle interne, initialement basé sur les lignes directrices établies par un organisme reconnu, le COSO (*Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission*).

Ces procédures sont également conformes aux principes décrits dans le document publié par l'AMF, en juillet 2010, intitulé « Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne : cadre de référence » et mises à jour régulièrement.

Objectifs

Le système de contrôle interne mis en place fournit une assurance raisonnable que :

- 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 ;

4. FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

Contrôle interne

- les activités de contrôle, à savoir les dispositions et procédures qui assurent que les instructions de la Direction sont mises en œuvre ;
- l'information et la communication : les informations appropriées doivent être identifiées, collectées et communiquées sous une forme et dans des délais qui permettent aux personnes concernées d'exercer leurs responsabilités ; et
- le pilotage, qui inclut les vérifications de contrôle interne ainsi que l'Audit Interne. Ce processus évalue la qualité et la performance des différents systèmes dans la durée, et selon un calendrier établi.

Par essence, le système de contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que ces risques ont été totalement éliminés. Il doit les ramener à un niveau acceptable.

COMPOSANTES DU CONTRÔLE INTERNE

Environnement de contrôle

Organisation

La Direction du Contrôle Interne est responsable de la définition des exigences en matière de contrôle interne ainsi que de la production et la mise à jour du Questionnaire de Contrôle Interne, et du suivi des résultats.

Lorsque des défaillances sont identifiées, des plans d'actions détaillés sont mis en place pour corriger ces faiblesses dans des délais appropriés avec l'assistance des équipes régionales et fonctionnelles, et suivis par l'équipe centrale du contrôle interne sous la responsabilité du Directeur du Contrôle Interne.

La Direction du Contrôle Interne communique régulièrement avec les entités du Groupe afin de partager les bonnes pratiques et de conduire les changements nécessaires.

Les Régions sont organisées en sous-ensembles régionaux (*clusters*) auxquelles sont rattachées de nombreuses unités, chacune ayant à sa tête un Directeur Général et un Directeur Financier responsables pour leur périmètre, qui comprend l'environnement de contrôle. En outre, l'approche d'amélioration continue retenue intègre des points d'avancement réguliers du contrôle interne lors des revues d'activités.

Instructions et codes du Groupe

Le Groupe a établi un ensemble d'instructions qui constitue le corpus des règles internes (le « Alstom Management System ») qui est facilement accessible par les employés.

L'Alstom Management System et les instructions liées traitent de sujets importants pour le Groupe et sont d'application obligatoire pour l'ensemble du Groupe, qu'il s'agisse des Régions, des activités, des unités, des pays ou des fonctions. Toutes les unités doivent s'assurer que toute procédure, règle, directive ou autre communication, à quelque niveau que ce soit, est conforme et actualisée aux instructions contenues dans l'Alstom Management System.

L'Alstom Management System s'articule autour de huit macro-processus, ayant pour objectif ultime l'atteinte des objectifs économiques et stratégiques du Groupe tout en assurant la parfaite conformité avec les procédures et référentiels applicables. Chacun des macro-processus est défini et détaillé dans une fiche de synthèse qui liste les objectifs principaux, les données d'entrée et de sortie, les activités, les parties prenantes et les indicateurs de performance. L'Alstom Management System est certifié ISO 9001 pour l'ensemble des activités du Groupe.

- **Gestion de la Stratégie et de la Gouvernance** : la stratégie à long terme du Groupe est revue par le Comité exécutif une fois par an, en prenant en compte les tendances de marché et l'avancement par rapport aux objectifs court terme. Le plan à trois ans constitue le cadre de cet exercice, et est transmis aux différents niveaux de l'organisation. Il est élaboré à partir des informations tirées des plans produits, des plans commerciaux et des plans d'exécution. À partir d'analyses de marché détaillées, et en ligne avec la vision et

la stratégie long terme, le portefeuille de produits Alstom est adapté et constitue la référence pour les plans stratégiques élaborés par les régions et les fonctions.

Des réunions sont organisées à tous les niveaux de l'organisation pour hiérarchiser les priorités, définir les objectifs et suivre les progrès des actions menées.

- **Gestion des Standards et Référentiels** : ce macro-processus s'appuie sur un corpus de procédures dédiées qui fixent les règles applicables au sein de chaque fonction.
- **Gestion de la Relation Client** : ce macro-processus est initié par le retour d'expérience fourni par les clients et les analyses de marché. L'objectif du macro-processus est de concilier la rentabilité d'Alstom avec la satisfaction client. Chacune des régions est responsable pour la définition et la mise en œuvre de ce macro-processus.
- **Gestion de la R&D et du Plan Produits** : l'objectif de ce macro-processus est de générer puis sélectionner des idées innovantes dans les domaines de l'ingénierie, la fabrication et les achats. Le macro-processus s'articule autour des processus et livrables suivants :
 - les Comités d'innovation évaluent, mettent à l'épreuve et sélectionnent les innovations,
 - les plans produits et R&D sont mis en œuvre par les plateformes, en étroite collaboration avec les régions et le Département Marketing. Ce processus est conduit par le carrousel marketing annuel qui vise à saisir les tendances de marché, les requêtes produits tels qu'exprimés par les clients, la stratégie régionale, ainsi que le positionnement et la stratégie présumée des concurrents,
 - les programmes de R&D visent à développer (i) de nouvelles technologies, et les faire valider en amont de leur intégration au sein des produits et services de référence, ainsi que (ii) de nouveaux produits à même de répondre aux futurs besoins de marché,
 - le plan produit fait la synthèse des décisions prises sur les programmes à lancer, et les budgets associés. Il est partagé avec la Direction du Groupe,
 - les programmes sont gérés et améliorés *via* les retours *post mortem* sur les offres (analyse des offres remportées et perdues), et les retours d'expérience constatés lors de l'exécution des contrats. La validation des produits et services découlant de programmes R&D est primordiale avant leur mise sur le marché,
 - les livrables sont identifiés dans des bibliothèques de références, qui fournissent la donnée d'entrée pour les offres et les contrats, et
 - le processus couvre également les activités liées au développement durable des produits.
- **Gestion des Opportunités** : ce macro-processus a pour objectif de déployer l'approche « Yes we care » qu'Alstom souhaite établir avec ses clients.

Les opportunités sont revues au niveau de la Direction afin de garantir un niveau adéquat de sélectivité et d'alignement à la stratégie commerciale.

- **Gestion des Offres et des Contrats** : lors de la préparation d'une offre, une revue formelle de l'offre est organisée et vise à fournir une assurance raisonnable que l'offre satisfait aux objectifs initiaux et s'appuie sur des solutions technico-économiques viables. Si la revue formelle de l'offre est positive, l'offre est présentée à la validation de la Direction qui autorise, le cas échéant, la soumission formelle au client. Pour les offres jugées stratégiques, une feuille de route spécifique est formalisée pour permettre un suivi spécifique au niveau de la Direction. En cas de signature d'un contrat suite à l'acceptation de l'offre, une passation formelle est organisée pour assurer que les cahiers des charges identifiés en phase d'offre sont correctement transférés, compris et acceptés par l'équipe en charge de l'exécution du projet.

Il appartient aux régions de gérer l'exécution des contrats de leur périmètre en accord avec les engagements pris durant la phase d'offre sur la sécurité, la qualité, les coûts et la livraison. Les fonctions, dont l'ingénierie, les achats, la chaîne d'approvisionnement, la qualité et l'organisation industrielle, livrent leur contribution au projet selon les engagements décrits en phase d'offre puis confirmés dans les plans de performance et les revues de projet.

- **Ressources Humaines** : la politique de ressources humaines d'Alstom s'appuie sur trois valeurs fondamentales : esprit d'équipe, confiance et sens de l'action. Les processus de gestion du personnel ont pour objectif d'aligner les compétences individuelles avec la stratégie du Groupe. Des entretiens d'évaluation sont organisés au moins une fois par an, et visent à identifier les besoins d'évolution, de transferts, de mobilité, de formation. Ils permettent également d'identifier d'éventuels problèmes de compétences ou de positionnement. Le programme Hygiène, Sécurité, Environnement fait partie de la stratégie des ressources humaines.
- **Finance** : la fonction finance a organisé ses processus dans l'objectif :
 - de fournir, en interne et en externe, une information financière juste et rapide à l'aide d'un langage commun partagé dans l'ensemble du Groupe, à travers des systèmes d'information financière structurés et efficaces,
 - d'être le garant des règles, favorisant le contrôle interne en garantissant un haut niveau de conformité aux règles internes et externes, ainsi qu'en encourageant la mise en œuvre de processus et instructions efficaces, et
 - d'être un partenaire économique, c'est-à-dire contribuer à l'atteinte des objectifs globaux d'Alstom et à la création de valeur mesurée par la génération de flux de trésorerie, la profitabilité des contrats, la gestion des risques et la bonne exécution des projets, notamment au travers de processus de gestion de la performance adaptés.

L'Alstom Management System exige également de se conformer au Code d'éthique et au Manuel de Reporting et de Comptabilité.

La Société dispose, depuis son introduction en Bourse, d'un Code de conduite relatif à la prévention des opérations d'initié qui définit les situations dans lesquelles les collaborateurs concernés doivent s'abstenir d'effectuer des transactions sur les titres de la Société.

Ce code comporte en annexe un rappel des dispositions légales et des sanctions. Ce code, régulièrement mis à jour lorsque nécessaire, s'applique aux administrateurs, dirigeants et personnes assimilées aux dirigeants ainsi qu'aux salariés du Groupe qui ont accès de manière occasionnelle ou régulière à des informations privilégiées (ces personnes étant désignées comme « initiés »).

Il est en ligne sur le site Intranet du Groupe et est adressé à tout nouvel initié dont la Société tient la liste à jour. Ces personnes sont informées et doivent accuser réception de leur inscription sur la liste des initiés.

Cette information comporte l'envoi de l'Instruction Groupe et du Code de conduite, accompagnés du calendrier des périodes générales d'abstention d'intervention sur les titres. Les collaborateurs sont également informés de leur retrait de la liste.

Le Groupe dispose d'un Code d'éthique qui s'applique à chaque collaborateur du Groupe. Le Code d'éthique promeut un comportement équitable et honnête envers toutes les parties prenantes : les clients, les fournisseurs et les sous-traitants, les concurrents, les actionnaires, les collaborateurs, les gouvernements, les organismes de réglementation et le public.

Le Code d'éthique prescrit des règles de conduite, concernant en particulier :

- le respect total des lois, des réglementations et autres obligations en vigueur dans tous les pays où le Groupe est établi ;
- la prévention de la corruption et le bannissement des paiements et pratiques illicites ;
- la conformité aux lois de la concurrence entre les entreprises et l'interdiction des accords et ententes avec les concurrents ;
- le respect des règles et instructions internes d'Alstom ; et
- le contrôle interne et la diffusion d'information afin de garantir la qualité et la fiabilité de l'information financière.

Le Code d'éthique édicte des règles de comportement essentielles concernant la façon dont Alstom envisage les relations avec les partenaires commerciaux, son rôle dans son environnement, la promotion d'un esprit d'équipe et les engagements pour la protection des biens du Groupe.

Le Code d'éthique a été mis à jour en février 2016. Les sujets traités incluent la façon dont Alstom envisage les relations avec les clients, les fournisseurs et sous-traitants, partenaires commerciaux, les marchés publics, le contrôle des exportations et les restrictions commerciales, la lutte contre le blanchiment d'argent, les conflits d'intérêts, les cadeaux et invitations, la protection de l'environnement, les relations avec les communautés, le financement d'activités politiques, les dons aux organisations caritatives, le sponsoring, le respect des droits de l'Homme, les relations avec les collaborateurs, la gestion de carrière des collaborateurs, la diversité et l'égalité des chances, la santé et la sécurité, la sûreté des personnes, la protection des informations personnelles, les moyens de communication de l'entreprise, le respect des informations confidentielles, la propriété intellectuelle, la prévention des délits d'initiés, la communication avec les analystes et/ou les investisseurs, la communication avec les médias et l'utilisation des réseaux sociaux.

Par ailleurs, le Code d'éthique détaille la Procédure d'Alerte qui permet à tout collaborateur ou toute personne ou tierce partie entretenant un lien avec Alstom de signaler une violation présumée des règles du Code d'éthique dans le strict respect des réglementations nationales en vigueur.

Le Code d'éthique présente le Programme d'Intégrité d'Alstom, mis en œuvre et suivi dans l'ensemble du Groupe sous la responsabilité du Directeur de l'Éthique et de la Conformité.

Le Code d'éthique se réfère aux Instructions du Groupe et liste les principales pour chaque sujet traité. Les Instructions du Groupe définissent de manière plus détaillée les règles et procédures mises en place pour s'assurer du respect de ces principes et valeurs fondamentaux.

Le Code d'éthique est distribué à chaque collaborateur du Groupe et est également transmis aux partenaires externes du Groupe. Il est aussi disponible sur le site intranet ainsi que sur le site Internet d'Alstom (www.alstom.com/ethics). Le Code d'éthique est traduit en de multiples langues.

4. FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

Contrôle interne

Le Manuel de Reporting et de Comptabilité

Le Manuel de Reporting et de Comptabilité définit les règles et les procédures du Groupe concernant la comptabilité et la consolidation, la définition des principaux indicateurs financiers, le reporting de gestion le plan à trois ans, ainsi que le processus budgétaire et prévisionnel.

Formation

Depuis 2006, Alstom développe les formations appropriées afin de s'assurer que les exigences et les bases du contrôle interne sont comprises.

Les sessions de formation sur le contrôle interne font partie d'un programme d'amélioration continue qui implique les Régions et les fonctions centrales du Groupe. Initialement concentré sur la communauté financière, un module de formation en ligne a également été développé pour la communauté non financière.

Cartographie et gestion des risques

Objectifs

Depuis l'exercice fiscal 2006/07, la cartographie des risques est réalisée dans le cadre du cycle budgétaire et du plan à trois ans.

L'objectif est de recenser, d'analyser et d'anticiper les principaux risques du Groupe et d'en mesurer l'évolution. Il est aussi de s'assurer qu'ils sont pris en compte et que la stratégie et les moyens mis en place au sein du Groupe sont efficaces pour les réduire et les contrôler.

Ce dispositif de gestion des risques est préparé avec la contribution des six Régions, de leurs équipes de Direction, de la Direction de l'Audit Interne et du Contrôle Interne, de la Direction Financière et en collaboration avec les Directions suivantes : Contrôle des Offres et des Projets, Systèmes et Technologies de l'information, Ressources Humaines, Juridique, Éthique et Conformité, Développement Durable et Environnement, Hygiène et Sécurité. Le siège assure la coordination entre les différents acteurs du dispositif d'évaluation des risques.

Évaluation

La mise à jour de la cartographie des risques et les caractéristiques essentielles du dispositif de gestion des risques ont été présentées au Comité d'audit au cours de l'exercice.

Le Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable reçoit la cartographie des risques en matière d'éthique, de conformité, de responsabilité sociale et de développement durable et donne son avis au Comité d'audit sur les risques identifiés et les procédures de prévention des risques existantes.

Le processus d'évaluation des risques du Groupe permet d'apprécier dans quelle mesure des événements incertains peuvent affecter la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs opérationnels.

Ces événements sont considérés sous deux angles : probabilité et impact. La probabilité représente la possibilité qu'un événement donné se réalise et l'impact représente sa conséquence. Une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives est utilisée pour conduire à cette évaluation.

Le processus de cartographie des risques permet également de confirmer que des assurances ont été souscrites pour les risques assurables (voir le paragraphe « Assurances » ci-dessus). La mise en œuvre de ce dispositif de gestion des risques ne peut toutefois fournir une garantie absolue sur l'évaluation des risques qui a été faite ou sur l'atteinte des objectifs du Groupe.

Gestion des risques

Coordonnés par le Département du Contrôle Interne, les Régions et les fonctions centrales mettent à jour la cartographie des risques dans le cadre du cycle d'établissement du budget annuel et du plan à trois ans.

Pour chaque Région, l'évaluation des risques est approuvée par l'équipe de direction sous la supervision du Président de la Région. L'évaluation des risques pour les activités transverses est réalisée par les responsables concernés au niveau des fonctions centrales.

Chaque Président de Région est responsable de la gestion effective des risques propres à sa Région. Par ailleurs, chaque Directeur fonctionnel (Financier, Juridique, Ressources Humaines, Éthique et Conformité...) est responsable de la gestion des risques relatifs à ses propres processus.

Pilotage du contrôle interne

La Direction de chaque unité a la responsabilité de maintenir le contrôle interne dans la durée. Un Questionnaire de Contrôle Interne (ou « Questionnaire d'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.

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'auto-évaluation 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 2017, plus de 1 000 utilisateurs ont été mobilisés.

PRINCIPAUX ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE, IDENTIFICATION ET GESTION DES RISQUES

Principaux acteurs du contrôle interne

La Direction Générale

Le Président-Directeur Général est responsable des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, et il lui appartient de s'assurer que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques sont conçues et mises en œuvre de façon efficace dans le Groupe. Le Management est responsable du développement, de la mise en œuvre et de la surveillance des systèmes de contrôle interne et doit fournir toute assurance nécessaire à ce sujet.

Le Comité d'audit

Le Comité d'audit examine et évalue deux fois par an les procédures de contrôle interne, notamment celles relatives à la remontée des informations financières contribuant à la préparation des comptes du Groupe. Le Comité d'audit procède également à la revue et l'évaluation de la cartographie des risques, qui comprend l'évaluation du système d'appréciation et de gestion des risques.

Dans le cadre du Comité d'audit, le contenu du programme prévisionnel des activités d'audit interne fait l'objet d'un examen sur la base duquel la Direction de l'Audit Interne développe un plan d'audits et détermine l'allocation correspondante des ressources.

Le Comité d'audit fait un compte rendu au Conseil d'administration. Pour plus d'information concernant le Comité d'audit, voir 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 du Contrôle 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 2017/2018 sous la présidence du Directeur Financier.

Les comptes consolidés au 31 mars 2018, 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 2017 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 celui mis en place par le Groupe en application de sa nouvelle 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 DOC-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 a pour mission de passer en revue les polices d'assurances du Groupe et de déterminer la stratégie de renouvellement de ces polices. Le comité définit également les actions à mettre en œuvre pour la gestion des aspects assurances dans les offres et contrats. Enfin, le comité analyse les principaux sinistres.

Le Comité des assurances se réunit au minimum semestriellement et il est composé du Directeur des Assurances, du Directeur Financier, du Directeur Juridique, du Directeur Juridique Opérations et Transformation, ainsi que des Directeurs Juridiques des Régions.

La Direction Financière

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.

En particulier, la Direction Financière du Groupe définit les principes et les règles financières du Groupe dans les domaines du contrôle des offres et des projets, du financement, de la trésorerie, du contrôle interne, de la comptabilité, de la fiscalité et du contrôle de gestion.

Plus précisément, la Direction de la Comptabilité Groupe a la responsabilité de concevoir les procédures comptables appropriées et, avec le support de la Direction du Contrôle de Gestion ; de les diffuser dans le Groupe, en conformité avec les lois et les normes comptables. Elle produit avec la Direction du Contrôle de Gestion les états financiers consolidés du Groupe et ceux de la société mère, ainsi que l'information financière destinée aux parties prenantes externes. La Direction du Contrôle de Gestion est en charge de l'analyse de la performance du Groupe et de ses prévisions financières.

Le Département Fiscal définit les règles et la planification fiscale d'ensemble pour le Groupe et assure le respect des règles en vigueur concernant les déclarations fiscales et le paiement des impôts.

La Direction de l'Audit Interne

Le Directeur de l'Audit Interne, qui a la responsabilité du département, rapporte au Président-Directeur Général et travaille en étroite collaboration avec le Directeur Financier, le Directeur Juridique et le Directeur de l'Éthique et de la Conformité.

La fonction principale de la Direction de l'Audit Interne est de conseiller le Président-Directeur Général ainsi que le Comité d'audit sur l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne à tous les stades de l'activité du Groupe. Elle fonctionne conformément à la Charte d'audit interne telle qu'approuvée par le Comité d'audit et a le pouvoir d'examiner tout aspect des opérations, quel qu'il soit.

En particulier, la Direction de l'Audit Interne évalue les contrôles destinés à assurer :

- la conformité avec les lois en vigueur, ainsi qu'avec les règles et procédures internes ;
- la protection physique des actifs matériels et immatériels, y compris l'identification des risques correspondants ;
- la disponibilité, la fiabilité, l'intégrité et la confidentialité de l'information et du reporting ; et
- l'efficacité des processus, des fonctions et des activités.

Depuis 2009, les compétences en matière de systèmes d'information ont été développées progressivement. Début 2016, les compétences en matière d'investigation des soupçons de fraudes et d'éthique & conformité ont été ajoutées au sein de la Direction de l'Audit Interne. Fin 2017, les effectifs d'auditeurs internes généralistes ont été doublés afin d'augmenter le nombre de missions de suivi des recommandations.

L'Audit Interne peut également participer à des missions spécifiques telles que des opérations de cession ou acquisition d'activités, de mise en place de systèmes d'information, d'assistance ou d'investigation. Un rôle additionnel consiste à recommander les améliorations souhaitables dans les procédures du Groupe et à promouvoir les bonnes pratiques chaque fois que cela est possible. L'Audit Interne a notamment participé en septembre 2017 aux travaux de due diligence financière relatifs au potentiel rapprochement d'activités entre ALSTOM et la branche Mobility du groupe Siemens.

La Direction de l'Audit Interne prend en compte la cartographie des risques et les profils de risques des unités dans l'établissement de ses programmes d'audit.

Après chaque mission d'audit interne est diffusé un rapport qui précise les constatations faites et les recommandations effectuées. Ces différents rapports sont synthétisés dans les rapports biannuels d'audit interne portant sur les résultats d'ensemble des audits internes effectués, ainsi que sur tout autre sujet affectant le contrôle interne, lesquels sont ensuite présentés au Comité d'audit. Ces rapports constituent la base de la revue par le Comité d'audit de l'efficacité des travaux de l'Audit Interne.

La Direction du Contrôle Interne

La Direction du Contrôle Interne au niveau Groupe a pour mission la promotion et la coordination de toute action ou projet ayant pour but de définir les exigences Groupe en matière de contrôle interne, ou de mettre à jour le Questionnaire de contrôle interne. Elle assure également le suivi des résultats globaux des campagnes d'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 de l'Éthique et de la Conformité

L'éthique et la conformité sont une des plus hautes priorités du Groupe. La Direction de l'Éthique et de la Conformité est responsable du Programme d'Intégrité d'Alstom visant à la mise en place d'une culture d'intégrité, ainsi que de l'application de toutes les règles relatives à l'éthique des affaires et à l'intégrité personnelle. En septembre 2010, le Conseil d'administration a créé le Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable qui se compose depuis sa création de trois administrateurs indépendants.

Le Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable analyse et contrôle les politiques d'Alstom en matière d'éthique et de conformité ainsi que les systèmes et procédures en place pour la mise en application de ces politiques et en rend régulièrement compte au Conseil d'administration. Le Directeur de l'Éthique et de la Conformité d'Alstom en est le secrétaire.

Le rôle de la Direction de l'Éthique et de la Conformité du Groupe est principalement de :

- promouvoir et expliquer la culture d'intégrité d'Alstom en s'assurant que les standards les plus élevés en matière d'éthique et de conformité sont appliqués dans l'ensemble du Groupe ;
- assurer la conformité aux réglementations et lois internationales et nationales, ainsi qu'aux règles du Groupe ;
- prévenir toutes activités illégales ou tous paiements illicites ;
- contrôler le processus de nomination des partenaires commerciaux, incluant la vérification préalable de l'intégrité de ces partenaires ;
- mettre en place les règles et procédures nécessaires ; et
- mesurer continuellement la performance du Programme d'Intégrité d'Alstom.

La Direction de l'Éthique et de la Conformité comprend 13 personnes. Elle a toute autorité et indépendance grâce à son rattachement au Directeur Juridique du Groupe. Le Directeur de l'Éthique et de la Conformité a un accès direct au Président-Directeur Général et au Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable. Le Directeur de l'Éthique et de la Conformité est donc parfaitement indépendant et dispose d'un accès non filtré aux autorités de gouvernance d'Alstom.

Par ailleurs, la Direction de l'Éthique et de la Conformité comprend un *Compliance Officer* en charge du développement du Programme d'Intégrité d'Alstom, un *Compliance Officer* en charge de la vérification préalable des partenaires commerciaux et de la vérification et du contrôle des paiements aux partenaires commerciaux.

Les *Compliance Officers* des Régions sont responsables de l'application des règles et principes en matière d'éthique et de conformité et rapportent fonctionnellement au Directeur de l'Éthique et de la Conformité du Groupe, tout en gardant un lien hiérarchique avec le Directeur Juridique de leur Région.

Afin de renforcer les ressources de la Direction de l'Éthique et de la Conformité, une communauté d'environ 290 Ambassadeurs Éthique et Conformité aujourd'hui recrutés sur la base du volontariat existe depuis mai 2010 afin de promouvoir la culture d'intégrité du Groupe.

L'organisation de l'Éthique et de la Conformité est en contact régulier avec les fonctions du Groupe, en particulier la Direction Juridique, la Finance, l'Audit Interne, les Ressources Humaines et la Communication, afin de mieux définir et promouvoir les principes éthiques d'Alstom à travers l'ensemble du Groupe. En particulier, les Directeurs de l'Éthique & Conformité, Juridique et de l'Audit Interne se réunissent au moins une fois par mois au sein du Comité Audit & Investigations pour décider quelles alertes fraude ou conformité justifient une investigation, ainsi que la nature et l'étendue de celle-ci.

Les Instructions du Groupe décrivent aux collaborateurs les règles et procédures qui doivent être strictement appliquées dans les domaines des cadeaux et invitations, du financement des activités politiques, des dons à des organisations caritatives, du sponsoring, des partenaires commerciaux, des sociétés de conseil, des conflits d'intérêts, de la prévention de la corruption avec les fournisseurs et les sous-traitants et dans le cadre des activités de fusion-acquisition, des partenariats et des consortiums.

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.

Pour s'assurer que tous les cadres et ingénieurs du Groupe comprennent et acceptent les principes exprimés dans le Code d'éthique, un module de formation en ligne appelé e-Ethics, a été déployé dans le monde entier en 2010. Une nouvelle version de e-Ethics a été déployée en mars 2015. Tous les cadres et ingénieurs du Groupe ont désormais l'obligation de suivre ce module de formation tous les deux ans.

Par ailleurs, de nombreuses actions de communication ont été menées tant auprès des collaborateurs que des partenaires externes. Sont mises à leur disposition pour leur bonne information :

- pour les collaborateurs :
 - une section dédiée et régulièrement mise à jour dans l'intranet d'Alstom, intitulée « Ethics and Compliance » contenant non seulement les Instructions du Groupe relatives à l'Éthique et Conformité mais également des informations sur la prévention de la corruption, une lettre d'information mensuelle, ainsi que des études de cas apportant aux collaborateurs des conseils pour savoir comment réagir en cas de dilemme éthique,
 - des informations périodiques dans le journal interne d'Alstom, *Newsflash*, et des articles dans les journaux internes locaux (niveau pays ou niveau site),
 - une vidéo à vocation éducative, disponible en anglais et en français sur les sites Internet et intranet, a été diffusée pour traiter du thème de la prévention de la corruption,
 - une campagne d'affichage dans tous les sites ;
- pour les partenaires externes :
 - une section dédiée, intitulée « Éthique » sur le site Internet d'Alstom www.alstom.com permettant de télécharger le Code d'éthique dans ses différentes traductions.

La Procédure d'Alerte permet à tout collaborateur ou à toute personne ou tierce partie entretenant un lien avec Alstom de signaler une violation des règles de prévention de la corruption, du droit de la concurrence et des règles boursières et comptables. La Procédure d'Alerte a été modernisée en juillet 2013 grâce à l'ajout de deux nouveaux moyens de signalement : un site Internet sécurisé (www.alstom.ethicspoint.com) et une ligne téléphonique, accessibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et 365 jours sur 365.

La Direction des Systèmes et Technologies de l'Information

La fonction systèmes et technologies de l'information (IS&T) est la fonction centrale, couvrant toutes les activités du Groupe dont la mission principale est de fournir des solutions et des services IS&T visant à :

- appuyer les métiers, les opérations et les projets du Groupe ;
- soutenir l'évolution stratégique du Groupe, l'efficacité opérationnelle, l'amélioration des processus et la productivité des Régions par le choix de technologie optimisée, innovante, rentable, sûre et conforme.

De nombreuses initiatives ont été lancées permettant de renforcer le contrôle interne IS&T :

- la centralisation de la gestion des actifs informatiques ;
- la modernisation des infrastructures (réseau, téléphonie, Windows 7 et communication unifiée) ;
- la mise hors service de systèmes obsolètes et la rationalisation des solutions existantes ;
- le déploiement de nouveaux outils afin de sécuriser l'espace de travail ; et
- l'adaptation des procédures de sécurité de l'IS&T aux nouveaux environnements informatique (Cloud, réseaux sociaux...).

La gestion centrale des systèmes et de l'infrastructure du Groupe renforce sa capacité à gérer le risque IS&T et assure un meilleur contrôle des activités informatiques. Les Départements « Business Solutions and Innovation », « Technology and Security » 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.

Suite à la cession des activités Énergie à General Electric, une partie des activités de gestion des infrastructures, des systèmes et des solutions étaient réalisées par le Centre de Services Partagés qui a été repris par General Electric. Ces services étaient régis par un *Transition Services Agreement* (TSA) pour une période maximale de deux ans, de novembre 2015 à novembre 2017. Une gouvernance spécifique a été mise en place pour assurer le bon fonctionnement de ce contrat de services, dans le respect des règles de sécurité, de confidentialité et de protection des données. En parallèle, Alstom a mené un programme de séparation de son informatique de celle reprise par General Electric, qui a abouti à une situation de pleine autonomie des systèmes et technologies d'information d'Alstom fin 2017.

Processus interne d'identification des risques

Le Département PMO (Project Management Office) qui dispose d'un double rattachement à la Direction des Opérations et à la Direction Financière est en charge du contrôle des risques liés aux offres et aux contrats.

Processus lié aux offres commerciales

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'offres 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.

4. FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

Contrôle interne

Processus lié aux contrats

Les revues de projet (contrats signés) sont organisées :

- en central pour les montants supérieurs à € 25 millions et dont la notation interne est considérée comme critique ; 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 tous les semestres de manière à établir l'impact du portefeuille de projet avant chaque clôture semestrielle. La Direction de la Région concernée par destination 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 son résultat à fin d'exécution.

Processus lié aux marchés

La Trésorerie Groupe

La fonction trésorerie définit les règles et procédures concernant la gestion des liquidités, la couverture des risques de change, ainsi que les cautions et garanties. De plus, elle gère les risques associés (risques de 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 2018.

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 ;
- 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 2017/18, le comité s'est réuni à cinq reprises.

Processus liés au commerce international

Jusqu'en janvier 2014, Alstom a, en cas de besoin, utilisé des consultants commerciaux rémunérés sur base de pourcentage du projet en cas de succès, en support de ses propres équipes commerciales dans un certain nombre de pays. Ces consultants commerciaux étaient rémunérés sur la base du projet spécifique pour lequel ils avaient été retenus. Le recours aux consultants commerciaux a très nettement diminué au cours de ces dernières années du fait notamment du fort développement des opérations internationales du Groupe et de l'augmentation considérable de ses ressources commerciales internes, et le Groupe a décidé de cesser de faire appel à des consultants commerciaux avec ces structures de rémunération depuis le 17 janvier 2014.

Depuis le début des années 2000, Alstom a constamment renforcé ses procédures internes, en accroissant la centralisation du contrôle pour répondre aux risques de corruption. Ainsi, Alstom bénéficie aujourd'hui d'un dispositif et d'un ensemble de règles et procédures d'Éthique et de conformité pour adresser les risques de corruption auxquels le Groupe est confronté.

Processus liés aux activités juridiques

La fonction juridique

La fonction juridique a pour mission de superviser et réduire les risques juridiques liés aux activités du Groupe, ainsi que de participer aux efforts du Groupe pour assurer la conformité aux lois applicables et au Code d'éthique d'Alstom. Elle est composée des Directions Juridiques des Régions et de la Direction Juridique Centrale.

La fonction juridique est dirigée par le Directeur Juridique Groupe qui rapporte au Président-Directeur Général. Le Directeur Juridique participe à l'ensemble des séances du Conseil d'administration, du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable, et aux séances du Comité d'audit abordant des sujets juridiques. Il fait un compte rendu régulier sur l'évolution des principales procédures judiciaires ou enquêtes en cours.

Les Directions Juridiques des Régions sont dirigées par un Directeur Juridique Région rapportant hiérarchiquement au Directeur Juridique Groupe et fonctionnellement à son *Senior Vice President* de Région. Elles sont en charge de gérer les affaires juridiques pour leur Région. Elles ont notamment pour mission de participer à la négociation des contrats, de l'appel d'offres à la signature. Elles participent également au suivi de l'exécution des contrats (*contract management*), à la gestion des risques juridiques et au support juridique pendant toute la phase d'exécution des projets. Les Directions Juridiques des Régions interviennent également en appui de la Direction Éthique et Conformité dans un objectif de relais régional pour le déploiement du programme d'intégrité du Groupe.

Les principaux risques en relation avec l'exécution des contrats sont présentés dans la sous-partie Facteurs de Risques supra.

La Direction Juridique Centrale regroupe les départements suivants : (i) Direction de l'Éthique et de la Conformité, (ii) Direction Juridique Gouvernance, Droit financier et Droit boursier, (iii) Direction Juridique Fusions & Acquisitions, Contentieux et Concurrence, (iv) Direction Juridique Opérations & Transformation, et (v) Direction Propriété Intellectuelle. Elle fournit un appui juridique au Conseil d'administration et à la Direction Générale, ainsi qu'aux autres fonctions centrales et Régions en fonction des besoins, en matière de résolution des différends, d'acquisitions et cessions d'activités, de finance et droit boursier, d'assurance, de propriété intellectuelle, de droit de la concurrence, d'achats et de droit pénal. Pour les informations plus spécifiques sur la Direction de l'Éthique et de la Conformité et les actions menées en vue de prévenir les risques de pratiques illicites, voir la sous-partie Direction de l'Éthique et de la Conformité supra.

La Direction Juridique Centrale gère notamment les différends majeurs concernant le Groupe et la conformité aux lois applicables incluant des enquêtes pénales. Elle supervise le reporting sur l'exposition du Groupe en matière de différends et prépare l'*Annual Litigation Report* du Groupe (rapport sur les principaux litiges en cours ou potentiels), qui est soumis annuellement au Comité de l'information 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.

Ce programme qui a été renforcé depuis 2012 et entièrement mis à jour en 2016, s'applique ainsi à tous les employés du Groupe qui sont impliqués directement ou indirectement dans la gestion ou la direction de sociétés du Groupe, dans des activités commerciales ou qui sont en contact avec des concurrents, clients, fournisseurs, sous-traitants, distributeurs ou revendeurs. Sous la responsabilité de la Direction Juridique, il est déployé de manière continue dans les pays où le Groupe exerce ses activités au travers de séances de sensibilisation et de formation des dirigeants et employés. Ces formations sont notamment basées sur l'Instruction du groupe Alstom « Conformité au droit de la concurrence » qui a fait l'objet d'une vaste refonte et mise à jour en 2016 afin de prendre en compte l'évolution de la réglementation et le recentrage des activités du Groupe sur le transport. Cette instruction est disponible sur le site Intranet du Groupe et sa mise en œuvre est adaptée à chaque contexte juridique local. Ce programme a pour objectif permanent de suivre et d'informer sur l'évolution des réglementations américaine, européenne et locales et d'améliorer les règles internes afin d'assurer le strict respect de l'ensemble des réglementations applicables.

Les principaux risques juridiques et les principaux différends sont présentés respectivement à la section « Facteurs de risques » et à la Note 33 aux comptes consolidés du présent Document de Référence.

Processus liés à l'environnement, l'hygiène et la sécurité

La Direction Environnement, Hygiène, Sécurité du Groupe (EHS) est responsable de la définition de la politique, de 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.

La validation de ces actions est faite suivant le référentiel interne du Groupe par un réseau d'évaluateurs externes et internes accrédités, qui assurent également une fonction de conseil dans les plans de déploiement.

Par 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.

Un plan de prévention spécifique est piloté au niveau de la Direction EHS du Groupe pour réduire l'occurrence des accidents sévères. Ce plan est présenté régulièrement au Comité exécutif du Groupe (plan « Alstom Zéro Déviation »). La gestion du risque industriel a pour objet de minimiser l'exposition du Groupe aux accidents et dommages et d'assurer la continuité dans l'exécution de nos projets. Ce volet comprend les risques d'incendie et de catastrophes naturelles ainsi que les bris de machines, le vol et les dommages intentionnels.

La prévention incendie et catastrophe naturelle est régulièrement revue par des évaluateurs externes spécialisés procédant à des audits formels, et par des auto-évaluations. Au cours de l'exercice 2017/18, 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.

La Direction Environnement, Santé et Sécurité du Groupe assure la cohérence des programmes de prévention et la mise à jour du référentiel correspondant. Le système de reporting des indicateurs EHS couvre l'ensemble des activités permanentes et assure la remontée périodique des chiffres permettant de piloter la gestion des risques.

4. FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

Contrôle interne

Au cours de l'exercice 2017/18, 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 ». Ces audits sont menés par des auditeurs internes spécialement formés. Par ailleurs, chaque site réalise des auto-évaluations régulières sur la base des directives sécurité de ce plan. En matière d'environnement, à ce jour plus de 22 000 collaborateurs du groupe Alstom et les contracteurs associés travaillant dans les sites industriels, les centres régionaux, les dépôts et les projets mettent en œuvre des processus conformément à la norme ISO 14001 et certifiés par un organisme indépendant.

Alstom a remis à jour au cours de l'exercice 2017/18 son évaluation du risque lié au changement climatique en intégrant les évolutions des données climatiques et du périmètre d'activité (voir page 216).

La Société a pris bonne note de la nouvelle loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (loi n° 2017-399 publiée au *Journal officiel* du 28 mars 2017). Le plan de vigilance exigé par cette nouvelle loi doit inclure les mesures permettant d'identifier les risques et prévenir les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes et à l'environnement qui pourraient résulter des activités de la Société ou de ses filiales ainsi que des activités de ses principaux sous-traitants et fournisseurs. La Société a lancé plusieurs actions en vue d'instaurer le plan de vigilance, étant entendu que la Société dispose 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.). De ce fait, parmi les actions déployées par la Société pour l'instauration de son plan de vigilance, la Société a créé un groupe de travail transverse réunissant des membres des départements suivants : Ressources humaines et EHS, Développement durable et responsabilité sociale, Juridique, Éthique et Conformité, Achats et Audit interne. L'objectif de ce groupe de travail est de s'assurer que la Société bénéficie de la manière la plus efficace de la contribution de ses différents experts ayant mis en œuvre des processus de contrôle dans les domaines devant être couverts par le plan de vigilance.

Processus lié à la conception de solutions complexes

La gestion des risques liés à l'utilisation de technologies complexes dans la conception de nouvelles solutions est régie par une instruction qui définit la façon dont le Groupe gère le développement de ses biens et services, avec notamment les revues de fin de phase obligatoires à chaque étape de développement technologique, de développement produit et d'exécution de contrat.

Le Comité de suivi des développements contrôle l'introduction de nouvelles technologies et dans nos solutions, en s'assurant que les critères de performance, de qualité, de coûts et de planning sont respectés. Toutes les revues de fin de phase des étapes de développement technologique et de produit sont validées par ce Comité de suivi.

Dans le cadre de l'activité Digital Mobility, la revue des programmes R&D est assurée au travers des revues de systèmes et produits qui assurent également le suivi des projets applicatifs.

Le processus qualité pour les nouvelles technologies est supervisé par des Comités de pilotage dans lesquels sont représentées les fonctions R&D et Marketing et des Lignes de Produits concernées.

Processus lié à l'utilisation de technologies complexes

L'utilisation de technologies complexes expose le Groupe à un certain nombre de risques. Les fonctions de R&D et d'ingénierie ont mis en place des plans d'action et des procédures afin d'en atténuer les effets.

Les risques générés par l'utilisation de technologies complexes sont évalués à chaque étape du processus de R&D. Les étapes de validation des nouvelles technologies permettent la création de nouvelles bases de référence internes qui réduisent les risques associés aux nouveaux projets.

Dans l'activité Digital Mobility, le risque peut être lié à la disponibilité des nouveaux systèmes et des équipements ou peut être associé aux performances des systèmes de protection livrés aux clients, notamment lorsque ceux-ci s'appliquent à des densités de trafic ferroviaire élevées. Afin de gérer cette situation de fonctionnement, Digital Mobility utilise une méthodologie de développement, de validation, de qualification et de certification visant à s'assurer de l'intégrité et de la sécurité des équipements en condition opérationnelle.

Les risques technologiques, industriels et juridiques dans le cadre spécifique de l'exécution de programmes R&D, impliquant un partenaire peuvent apparaître principalement dans deux étapes importantes :

- les développements technologiques conjoints ;
- la concession de licences sur les technologies ou équipement innovants.

Dans les deux cas, le choix du partenaire scientifique, technique ou industriel se révèle critique et fait l'objet d'un processus d'évaluation strict.

Processus liés à la sécurité des produits et au risque d'accident

Le Groupe dispose de nombreuses procédures permettant de contrôler la qualité de ses équipements avant leur mise en service afin de limiter le risque d'accident et assurer la sécurité des passagers. Les processus d'analyses et démonstrations mis en œuvre sont applicables à l'ensemble des produits/systèmes conçus ou intégrés par Alstom. Ils peuvent de plus être complétés ou adaptés en fonction des exigences réglementaires et/ou contractuelles.

Une procédure existe permettant de gérer les incidents techniques ; elle intègre :

- un processus de gestion des événements contraires à la sécurité ;
- un processus d'information et de suivi qui inclut une veille et une alerte des dirigeants sur les incidents techniques en fonction de l'impact sécurité ainsi qu'un suivi régulier de l'avancement de la résolution des problèmes.

Cette procédure est complétée d'un processus de gestion de crise permettant de prendre en compte les aspects de communication et d'image ainsi que les aspects juridiques.

Par ailleurs, des formations spécifiques intitulées « Sécurité Ferroviaire » sont dispensées aux cadres ayant des responsabilités dans les processus de fabrication et de mise en service des équipements afin de les sensibiliser aux enjeux et impératifs de la sécurité des produits.

PROCÉDURES UTILISÉES DANS LE CADRE DE LA PRODUCTION DES ÉTATS FINANCIERS DU GROUPE ET AUTRES INFORMATIONS COMPTABLES ET FINANCIÈRES

Les comptes des unités de reporting sont préparés conformément aux règles comptables du Groupe. Les données sont ensuite ajustées, si nécessaire, pour produire les comptes sociaux et fiscaux locaux. Un logiciel de consolidation intégré est utilisé à la fois pour la remontée des informations de gestion et pour produire les états financiers du Groupe. Les outils de consolidation permettent de réconcilier les données de contrat et les reportings financiers. Les principaux processus de remontée d'information facilitent la consolidation des données financières destinée à la production des états financiers consolidés et des données prévisionnelles.

Normes comptables

Les états financiers consolidés sont préparés conformément aux normes IFRS adoptées par l'Union européenne. Les états financiers consolidés sont en conformité avec les règles comptables, comme détaillé dans la Note 2 des états financiers consolidés au 31 mars 2018.

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.

Reporting financier

L'application et le respect de ces principes, règles et procédures sont sous la responsabilité de chaque Directeur Financier d'unité. Tous les Directeurs Financiers d'unité rapportent directement aux responsables financiers des activités et Régions concernées et, en dernier lieu, au Directeur Financier du Groupe.

Les Directeurs Financiers d'unités doivent s'assurer en lien avec la Direction du Contrôle de Gestion Groupe que les éléments qui sont fournis par les remontées d'information à travers le système de consolidation du Groupe, qui couvre tout le périmètre, sont en ligne avec les informations appelées à être publiées, avec le résultat de la période considérée et avec la position financière à la fin de la période considérée.

Pour pouvoir établir des états financiers consolidés conformes aux normes IFRS, la Direction est amenée à procéder à certaines estimations et à retenir des hypothèses qu'elle considère comme réalistes et raisonnables. Ces estimations et hypothèses affectent le montant des actifs et passifs, les capitaux propres, le résultat, ainsi que le montant des actifs et passifs éventuels, tels que présentés à la date de clôture. La Direction revoit régulièrement ses estimations sur la base des informations dont elle dispose. Les résultats peuvent être différents des estimations en raison de changements de situation.

Pour plus d'informations sur l'utilisation des estimations, voir la Note 2.2 aux comptes consolidés au 31 mars 2018.

Les estimations des flux de trésorerie représentent les meilleures estimations de la Direction des flux de ressources pour remplir les obligations contractuelles. Les estimations font l'objet de révisions en raison de changements susceptibles d'intervenir dans la réalisation des contrats.

La Direction examine régulièrement l'efficacité du contrôle interne sur les remontées d'information financière avec, en particulier, le souci d'assurer la ponctualité et l'exactitude des enregistrements des transactions et des actifs. En outre, elle vérifie que les opérations ont été enregistrées en accord avec les normes IFRS telles qu'elles sont appliquées par le Groupe et décrites dans le Manuel de Reporting et de Comptabilité qui définit les règles et procédures comptables du Groupe.

5

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

▶ RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 	158
Conseil d'administration	158
Direction Générale	161
Informations sur les membres du Conseil d'administration	163
Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	172
Rémunération du dirigeant mandataire social exécutif	179
Rémunérations des autres administrateurs	189
Tableaux relatifs aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	189
Mise en œuvre des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEF-MEDEF	193
Modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales	193
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	193
Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation du capital en cours de validité	194
▶ COMITÉ EXÉCUTIF	194
Rôle	194
Composition	194
Rémunération des membres du Comité exécutif	195
▶ INTÉRÊT DES DIRIGEANTS ET SALARIÉS DANS LE CAPITAL	195
Plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions de performance	195
Attribution gratuite d'actions	201
Participation, intéressement et plan d'épargne	201
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 2017/18 	202
▶ RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	203
Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale	203
Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale	204
▶ COMMISSAIRES AUX COMPTES	207
Commissaires aux comptes titulaires	207
Commissaires aux comptes suppléants	207
Rémunération des Commissaires aux comptes pour l'exercice 2017/18 	207
Charte d'audit externe	207



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 2017/18 ainsi que des informations supplémentaires qui éclaireront les résolutions, proposées au vote des actionnaires à l'assemblée générale annuelle 2018, se situant hors du rapprochement des activités mobilités de Siemens et Alstom. Les informations relatives à ce rapprochement sont présentées dans un document distinct, également déposé auprès de l'AMF et publié sur le site de la Société, qui s'intitule « Document E ».

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 en juillet 2018 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 15 mai 2018, après examen par le Comité de nominations et de rémunération ainsi que par le Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable pour les parties entrant dans le domaine de compétence de ce dernier.

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 125), 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 15 mai 2018, le Conseil d'administration est constitué de douze administrateurs. La parité y est respectée. Cinq administrateurs ont des nationalités étrangères (soit 42 %), sept sont indépendants selon la Société et au regard du Code AFEP-MEDEF (soit 58 %) et un seul, M. Henri Poupert-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 trois 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 2018, les administrateurs personnes physiques détenaient ensemble 55 390 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 cooptations de Mme Sylvie Kandé de Beupuy et de M. Yann Delabrière ont été ratifiées par l'assemblée générale qui s'est tenue le 4 juillet 2017. Mme Françoise Colpron a rejoint le Conseil d'administration à l'issue de cette même assemblée générale qui a procédé à son élection en qualité d'administrateur pour une durée de quatre années.

À l'issue de l'assemblée générale du 4 juillet 2017 qui a ratifié sa cooptation en qualité d'administrateur, M. Yann Delabrière a été désigné administrateur référent indépendant et Président du Comité de nominations et de rémunération, en remplacement de M. Gérard Hauser.

Le Conseil d'administration a, par ailleurs, pris acte des démissions de M. Pascal Faure, nommé représentant de l'État français au Conseil d'administration de la Société par arrêté ministériel du 25 juillet 2016, et de M. Olivier Bourges, élu en qualité d'administrateur proposé par l'État français par l'assemblée générale qui s'est tenue le 18 décembre 2015, qui ont suivi la restitution à Bouygues SA, le 17 octobre 2017, des actions de la Société détenues par l'État français. Cette dernière est intervenue en vertu des décisions de l'État français 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 tableau ci-après reflète la composition du Conseil d'administration et de ses comités au 15 mai 2018 :

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 15 MAI 2018

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 2017/18 (nombre de réunions correspondantes)
				Audit	N&R ⁽¹⁾	EC&S ⁽²⁾				
Henri Poupart- Lafarge <i>Président du Conseil d'administration & Directeur Général</i>	H	49					2015	2019	3	100 % (8/8)
Yann Delabrière <i>Administrateur référént indépendant</i>	H	67	✓		Président		2017	2020	1	100 % (8/8)
Candace K. Beinecke	F	71			✓		2001	2019	17	100 % (8/8)
Olivier Bouygues	H	67					2006	2018	12	87,5 % (7/8)
Bi Yong Chungunco	F	55	✓			✓	2014	2018	4	100 % (8/8)
Françoise Colpron	F	47	✓				2017	2021	1	100 % (6/6)
Gérard Hauser	H	76			✓	✓	2003	2020	15	100 % (8/8)
Sylvie Kandé de Beaupuy	F	61	✓			Présidente	2017	2019	1	100 % (8/8)
Klaus Mangold	H	74	✓		✓		2007	2019	11	87,5 % (7/8)
Géraldine Picaud	F	48	✓		Présidente		2015	2019	3	100 % (8/8)
Sylvie Rucar	F	61	✓	✓	✓		2015	2019	3	100 % (8/8)
Bouygues SA représenté par Philippe Marien	H	61		✓			2008	2018	10	100 % (8/8)
	50 % H / 50 % F	Moyenne : 61,5 ans	58 % indépen- dant	66,66 % indépen- dant	60 % indépen- dant	66,66 % indépen- dant			Moyenne : 6,75 années	Moyenne : 97 % ⁽³⁾

(1) Comité de nominations et de rémunération.

(2) Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable.

(3) Intégrant les taux de présence des deux administrateurs ayant quitté le Conseil au cours de l'exercice 2017/18 : M. Pascal Faure 100 % (5/5) et M. Olivier Bourges 83,5 % (5/6)

Les mandats d'administrateurs de M. Olivier Bouygues, de Bouygues SA (personne morale représentée par M. Philippe Marien) et de Mme Bi Yong Chungunco arrivent à échéance à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2018. Sur la recommandation du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration proposera le renouvellement de leur mandat pour une durée de quatre années à l'assemblée générale annuelle 2018.

En outre, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration proposera à l'assemblée générale annuelle 2018 d'élire Mme Clotilde Delbos et M. Baudouin Prot en qualité d'administrateurs pour une durée de quatre années. Ces deux candidats répondent, selon la Société et au regard du Code AFEP-MEDEF, aux critères permettant de les qualifier d'administrateurs indépendants.

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-Président

5. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

Exécutif, Directeur Financier et Président du Conseil d'administration de la Banque RCI S.A.

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 Président du Conseil de surveillance de Foncia SA et *Senior Advisor* au Boston Consulting Group.

À l'issue de l'assemblée générale annuelle 2018, et sous réserve du renouvellement des mandats d'administrateurs de M. Olivier Bouygues, de Bouygues SA (représenté par Philippe Marien) et de Mme Bi Yong Chungunco ainsi que de la nomination en qualité d'administrateurs de Mme Clotilde Delbos et de M. Baudouin Prot, le Conseil d'administration serait composé de quatorze administrateurs. La parité continuerait à y être respectée, avec toujours cinq administrateurs ayant des nationalités étrangères (soit 35,5 %) et un seul administrateur, M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général, exerçant des fonctions exécutives. En revanche, la proportion d'indépendance au Conseil d'administration passerait à 64 %, avec neuf 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 2017 et 2018

Sous réserve de l'adoption des trois renouvellements de mandat et des deux nominations proposées à l'assemblée générale annuelle 2018, l'évolution de la composition du Conseil d'administration serait la suivante :

	Assemblée générale du 4 juillet 2017	5 juillet 2017-15 mai 2018	Assemblée générale annuelle 2018
Départ : Expiration du mandat (E) ou Démission (D)		M. Pascal Faure (D) M. Olivier Bourges (D)	
Renouvellement du mandat			M. Olivier Bouygues Bouygues SA (représentée par M. Philippe Marien) Mme Bi Yong Chungunco (*)
Ratification (R)/Nomination (N)	Mme Sylvie Kandé de Beaupuy (*) (R) M. Yann Delabrière (*) (R) Mme Françoise Colpron (*) (N)		Mme Clotilde Delbos (*) (N) M. Baudouin Prot (*) (N)

(*) Administrateur indépendant.

Sous réserve de l'adoption des trois renouvellements de mandat et des deux nominations proposées à l'assemblée générale annuelle 2018, l'évolution de la composition des comités serait la suivante :

	À l'issue de l'assemblée générale du 4 juillet 2017 et au 15 mai 2018	À l'issue de l'assemblée générale annuelle 2018
COMITÉ D'AUDIT		
Président	Mme Géraldine Picaud (*)	Mme Géraldine Picaud (*)
Membres	M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues SA) Mme Sylvie Rucar (*)	M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues SA) Mme Sylvie Rucar (*)
COMITÉ DE NOMINATIONS ET DE RÉMUNÉRATION		
Président	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 (*)
COMITÉ POUR L'ÉTHIQUE, LA CONFORMITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE		
Président	Mme Sylvie Kandé de Beaupuy (*)	Mme Sylvie Kandé de Beaupuy (*)
Membres	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 Poupert-Lafarge en qualité de Président-Directeur Général de la Société.

Les évaluations annuelles successives ont confirmé que cette structure de gouvernance donnait satisfaction dans la configuration actuelle du Groupe. Cette décision a été prise dans le meilleur intérêt de la Société et le souci constant que le mode d'organisation de la gouvernance choisi permette d'optimiser les performances du Groupe et de créer les conditions les plus favorables pour son développement. La qualité et la pérennité de cette performance est indissociable d'une vision claire des perspectives du Groupe directement partagée avec les membres du Conseil. Cette vision est portée par le Président-Directeur Général qui dispose d'une connaissance précise et opérationnelle des activités du Groupe compte tenu, notamment, de son ancienneté dans le Groupe.

Cette combinaison des fonctions est contre balancée notamment par la mise en place d'éléments de contre-pouvoirs spécifiques à la Société, par l'existence de limitations de pouvoirs du Directeur Général ainsi que par la désignation d'un administrateur référent indépendant aux missions et pouvoirs précis.

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 des visites de site organisées annuellement ;

- une revue annuelle des pratiques de gouvernance et du fonctionnement du Conseil d'administration et des comités qui permet d'identifier régulièrement les axes d'amélioration souhaités et les priorités ainsi que d'apprécier le suivi des recommandations ; la réunion annuelle des administrateurs extérieurs à l'entreprise pour procéder à l'évaluation des performances du dirigeant pilotée par le Président du Comité de nominations et de rémunération ;
- la disponibilité du Président-Directeur Général et des Présidents des comités du Conseil, administrateurs indépendants, pour dialoguer avec les investisseurs institutionnels sur les sujets clés de gouvernance de la Société et de développement durable ;
- un examen régulier des règlements intérieurs du Conseil et des comités et l'adaptation, si nécessaire, de leurs dispositions.

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. Le bilan d'activité de l'administrateur référent est présenté dans le présent rapport en page 175.

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 15 mai 2018.

Henri Poupart-Lafarge	
49 ans.	Expiration du mandat en cours : AG 2019.
Nationalité : française.	Date de première nomination : 30 juin 2015.
Adresse professionnelle : Alstom – 48, rue Albert-Dhalenne – 93400 Saint-Ouen – France.	Détient 36 510 actions.
Fonction principale : Président-Directeur Général d'ALSTOM.	

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

–

À l'étranger :

Hors groupe Alstom :

Administrateur de Transmashholding (TMH)

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

Hors groupe Alstom :

Administrateur de Vallourec (*) (mandat arrivant à échéance à l'issue de l'assemblée générale de Vallourec du 25 mai 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 :

Au sein du groupe Alstom :

Directeur d'ALSTOM Transport Holdings BV (2013)

Biographie :

M. Henri Poupart-Lafarge est ancien élève de l'École polytechnique et de l'École nationale des ponts et chaussées et diplômé du *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). Il commence sa carrière en 1992 à la Banque Mondiale à Washington, avant de rejoindre le ministère de l'économie et des finances en 1994. M. Henri Poupart-Lafarge a rejoint Alstom en 1998, en tant que responsable des Relations Investisseurs et chargé du contrôle de gestion. Il prend en 2000 la Direction Financière du Secteur Transmission & Distribution, cédé en 2004. Directeur Financier du groupe Alstom de 2004 à 2010, il occupera le poste de Président du Secteur Grid d'Alstom de 2010 à 2011 puis de Président du Secteur Transport d'Alstom du 4 juillet 2011 jusqu'à sa nomination en tant que Président-Directeur Général. Il est Président-Directeur Général d'ALSTOM depuis le 1^{er} février 2016.

Yann Delabrière	
67 ans.	Expiration du mandat : AG 2020.
Nationalité : française.	Date de première nomination : 17 mars 2017.
Adresse professionnelle : 420, rue d'Estienne-d'Orves, 92700 Colombes (France).	<i>Administrateur indépendant.</i>
Fonction principale : Président du Conseil de surveillance d'IDEMIA.	<i>Administrateur référent.</i>
	<i>Président du Comité de nominations et de rémunération.</i>
	Détient 2 000 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

Président du Conseil de surveillance d'IDEMIA

À l'étranger :

–

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

Président du Directoire de Zodiac Aerospace

Président-Directeur Général, puis Président du Conseil d'administration de Faurecia

Administrateur de Capgemini SE (*) (mandat arrivant à échéance à l'issue de l'assemblée générale de Capgemini SE du 23 mai 2018)

Administrateur de Société Générale (*) (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. Il est également ancien administrateur de Capgemini SE et de Société Générale.

(*) Société cotée.

5. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

Candace K. Beinecke

71 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
Administrateur indépendant, *Trustee* de Vornado Realty Trust (NYSE) ^(*)
Membre du Conseil d'administration de Rockefeller Financial Services, Inc. et de Rockefeller & Co., Inc.

Organisations à but non lucratif :

Administrateur, Vice-Présidente du *Partnership* pour la ville de New York
Présidente, *The Wallace Foundation*
Trustee, *The Metropolitan Museum of Art*

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

–

À l'étranger :

Présidente de Hughes Hubbard & Reed LLP (jusqu'en 2017)

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 Rockefeller Financial Services, Inc. et de Rockefeller & Co., Inc. Elle est également administrateur, Vice-Présidente et membre du Comité exécutif du *Partnership* pour la ville de New York, 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

67 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : Bouygues – 32, avenue Hoche – 75378 Paris Cedex 08 (France).

Fonction principale : Directeur Général Délégué de Bouygues ^(*).

Expiration du mandat en cours : AG 2018.

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
Président SCDM Domaine (SAS)

Au sein du groupe Bouygues :

Administrateur de Bouygues ^(*), TF1 ^(*), Bouygues Telecom, Colas ^(*) et Bouygues Construction
Membre du Conseil de Bouygues Immobilier

À l'étranger :

En dehors du groupe Bouygues :

Président-Directeur Général de SECI (Côte d'Ivoire)
Administrateur de SCDM Energy Limited (Royaume-Uni)

Au sein du groupe Bouygues :

Président du Conseil d'administration de Bouygues Europe (Belgique)

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) en dehors du groupe Bouygues :

En France :

Administrateur de Bouygues Immobilier (2016)
Représentant permanent de SCDM au Conseil de Bouygues ^(*) (2016)

Président de SCDM Énergie (SAS) (2015)
Administrateur d'Eranove (ex-Finagestion) (2015)
Liquidateur de SIR (2015)
Administrateur d'Eurosport (2014)

À l'étranger :

Administrateur de Sodéci (Côte d'Ivoire) (2015)
Administrateur de Compagnie Ivoirienne d'Électricité (Côte d'Ivoire) (2015)
Administrateur de Sénégalaise des Eaux ^(*) (Sénégal) (2015)

Biographie :

Ingénieur de l'École nationale supérieure du pétrole (ENSPM), M. Olivier Bouygues entre dans le groupe Bouygues en 1974. Il débute sa carrière dans la branche Travaux Publics du groupe. De 1983 à 1988, chez Bouygues Offshore, il est successivement Directeur de Boscarn, filiale camerounaise, puis Directeur Travaux France et Projets spéciaux. De 1988 à 1992, il occupe le poste de Président-Directeur Général de Maison Bouygues. En 1992, il prend en charge la division Gestion des services publics du groupe qui regroupe les activités France et International de Saur. En 2002, M. Olivier Bouygues est nommé Directeur Général Délégué de Bouygues.

^(*) Société cotée.

Bi Yong Chungunco

55 ans.

Nationalité : philippine.

Adresse professionnelle : -

Fonction principale : Administrateur de sociétés.

Expiration du mandat en cours : AG 2018.

Date de première nomination : 1^{er} juillet 2014.

Administrateur indépendant.

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 (*)

À l'étranger :

Directrice Fusions Acquisitions LafargeHolcim (*)

Directrice de Lafarge China Cement Ltd

Administrateur de Lafarge Malaysia Sdn Bhd (*) (Malaisie)

Administrateur de Sichuan Shuangma Cement Ltd (*) (Chine)

Autres mandats d'administrateur de sociétés non cotées au sein du groupe LafargeHolcim

Administrateur de Lafarge Republic Inc. (*) (Philippines)

Administrateur de Lafarge Surma Cement Ltd (*) (Bangladesh)

Biographie :

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 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, la gouvernance et les 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 de 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). Avant de rejoindre le groupe Lafarge, elle a occupé les fonctions d'administrateur, de Trésorier et de Directrice Juridique de Jardine Davies Inc., une filiale du groupe Jardine Matheson cotée aux Philippines. Pendant cette période, elle a été Présidente de l'Association de gestion fiscale des Philippines, une organisation nationale de fiscalistes aux Philippines. Avocate de formation, elle a exercé dans des cabinets d'avocat avant de rejoindre le groupe Lafarge.

Françoise Colpron

47 ans.

Nationalité : américaine et canadienne.

Adresse professionnelle : 150 Stephenson Highway, Troy, Michigan 48083, États-Unis.

Fonction principale : Présidente de Valeo (*) Amérique du Nord.

Expiration du mandat en cours : AG 2021.

Date de première nomination : 4 juillet 2017.

Administrateur indépendant.

Détient 50 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

-

À l'étranger :

En dehors du groupe Valeo :

Administrateur de Original Equipment Suppliers Association (États-Unis).

Administrateur de Motor & Equipment Manufacturers Association (États-Unis).

Au sein du groupe Valeo :

Administrateur de Valeo Canada Inc., filiale de Valeo (Canada).

Administrateur de Detroit Thermal Systems, LLC (États-Unis).

Administrateur de DTS Leverage Lender, LLC.

Administrateur de Valeo Kapec North America, Inc.

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

-

À l'étranger :

Administrateur de FACC.

Administrateur d'Inforum.

Biographie :

Mme Françoise Colpron est, depuis 2008, Présidente de Valeo Amérique du Nord, en charge des activités du groupe 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 Habitacle 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.

(*) Société cotée.

5. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

Gérard Hauser

76 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 Technip France

Administrateur de Delachaux

À l'étranger :

Administrateur de Technip Italie

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

Administrateur de Technip (*) (2008-2017)

Président du Conseil de surveillance de Stromboli Investissement (2009-2016)

Administrateur d'Ipsen (mars 2006 – 1^{er} juillet 2014)

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

61 ans.

Nationalité : française et sénégalaise.

Adresse professionnelle : B80 Building – Office W338 – PO Box 31, 2, rond-point Émile-Dewoitine, BP 90112 – 31703 Blagnac (France).

Fonction principale : *Group Ethics & Compliance Officer* au sein du groupe Airbus (*).

Expiration du mandat en cours : AG 2019.

Date de première nomination : 30 janvier 2017.

Administrateur indépendant.

Présidente du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable.

Détient 1 400 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

–

À l'étranger :

–

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

–

À l'étranger :

–

Biographie :

Mme Sylvie Kandé de Beaupuy a commencé sa carrière en tant qu'avocate et a fait partie de l'équipe Corporate/Fusions et Acquisitions du cabinet Clifford Chance à Paris pendant près de 20 ans. De 2003 à 2008, elle a été Directrice Juridique et Responsable de la Conformité chez EADS ATR et membre du Comité de direction et du Comité d'approbation des transactions. De 2009 à 2015, elle est *Group Chief Compliance Officer* puis *Executive Vice President – Group Corporate Counsel* chez Technip SA. Depuis novembre 2015, Mme Sylvie Kandé de Beaupuy est *Group Ethics & Compliance Officer* chez Airbus Group et membre de son *Diversity Committee*.

(*) Société cotée.

Klaus Mangold

74 ans.

Nationalité : allemande.

Adresse professionnelle : Mangold Consulting GmbH – Leitz-Strasse 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.

Administrateur indépendant.

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, Paris/Londres

Président de Conseil de surveillance de Rothschild GmbH, Frankfurt, Germany

Membre du Conseil de surveillance de Continental AG ^(*), Hanovre, Allemagne

Président du Conseil de surveillance de TUI AG ^(*) Hanovre, Allemagne

Membre du Conseil de surveillance de Baiterek NHV, Kazakhstan

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

–

À l'étranger :

Président du Conseil de surveillance d'ALSTOM Deutschland AG, Allemagne (2016)

Membre du Conseil de surveillance de Swarco AG, Autriche (2016)

Membre du Conseil de surveillance de Metro AG ^(*) (2013)

Membre du *Global Governance Council* d'Ernst & Young Global Ltd (2017)

Membre du *Global Advisory Group* de Rothschild, Paris/Londres (2017)

Biographie :

Prof. Klaus Mangold a fait partie du Directoire de DaimlerChrysler AG ; il a été Président du Directoire de DaimlerChrysler Services AG et conseiller du Président de DaimlerChrysler AG. Il a étudié le droit et l'économie dans les universités de Munich, Genève, Londres, Heidelberg et Mayence et a obtenu un diplôme de droit de l'université de Heidelberg. Il a ensuite occupé diverses fonctions au sein de l'industrie allemande avant d'être nommé membre et Président du Directoire de Rhodia AG, une branche du groupe français Rhône-Poulenc (de 1983 à 1990) et Président-Directeur Général de Quelle-Schickedanz AG (de 1991 à 1994). Il a été membre du Directoire du groupe Daimler-Benz, responsable de son Département Services et de ses marchés d'Europe centrale et d'Europe de l'Est (1995-2003). Prof. Klaus Mangold a été Président du Conseil de surveillance de TUI AG en Allemagne et membre d'un grand nombre de Conseils de surveillance et de comités consultatifs, y compris ceux d'Alstom, d'Ernst & Young (États-Unis) et de Continental AG (Allemagne). Il est également Président du Conseil de surveillance de Rothschild GmbH (Francfort) et Directeur Général de Mangold Consulting GmbH. Jusqu'en novembre 2010, il a été Président du Comité sur les relations de l'industrie allemande avec les économies d'Europe de l'Est. Il est aussi Commandeur de la Légion d'honneur (France).

Géraldine Picaud

48 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : LafargeHolcim Group Services Ltd, Hagenholzstrasse 85, 8050 Zürich (Suisse).

Fonction principale : Directeur Financier de LafargeHolcim ^(*).

Expiration du mandat en cours : AG 2019.

Date de première nomination : 30 juin 2015.

Administrateur indépendant.

Présidente du Comité d'audit.

Détient 2 000 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

–

À l'étranger :

Administrateur de Infineon Technologies AG ^(*)

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

Directrice Financière d'Essilor ^(*)

Administrateur de Aéroports de Paris ^(*)

Membre du Conseil d'administration de la Fondation *Vision for Life*

À l'étranger :

Membre du Conseil d'administration de Alcan Rubber & Chemicals Inc. Administrateur et membre du Comité d'audit de DE Masterblenders 1753 ^(*)

Membre du Conseil d'administration d'Essilor India Property Limited

Membre du Conseil d'administration de Vision Direct Group Company Ltd

Membre du Conseil d'administration de Xiamen Yarui Optical Co. Ltd.

Membre du Conseil d'administration de Artgri Group International Pte. Ltd

Membre du Conseil d'administration de Transitions Optical IE LTD

Administrateur de Transitions Optical Inc.

Administrateur de Transitions Optical Holding BV

Membre du Conseil d'administration de Grupo Visión 3-101-490923 S.A.

Membre du Conseil d'administration de Coastal.com

Biographie :

Mme Géraldine Picaud est Directeur Financier de LafargeHolcim depuis janvier 2018. Elle était précédemment Directeur Financier du groupe Essilor, numéro un mondial de l'optique ophtalmique. Avant de rejoindre Essilor, Géraldine Picaud travaillait pour le groupe ED&F Man (acteur majeur du négoce international de matières premières) qu'elle a rejoint en 2007, tout d'abord à Londres, en tant que *Head of Global Finance* responsable des Fusions & Acquisitions, puis en Suisse, à la tête de la Direction Financière de Volcafe Holdings. Auparavant, elle était responsable du Contrôle de Gestion puis Directeur Financier de Safic Alcan (groupe international de distribution de spécialités chimiques). Mme Géraldine Picaud a débuté sa carrière professionnelle en 1991 chez Arthur Andersen Audit. Elle est diplômée de l'ESC Reims.

(*) Société cotée.

5. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

Sylvie Rucar

61 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : 9 bis, rue Saint-Armand – 75015 Paris (France).

Fonction principale : Gérante de SRCFA.

Expiration du mandat en cours : AG 2019.

Date de première nomination : 30 juin 2015.

Administrateur indépendant.

Membre du Comité de nominations et de rémunération.

Membre du Comité d'audit.

Détient 2 000 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

Senior Advisor chez Alix Partner (cabinet de conseil US, bureau de Paris)

Administrateur d'Avril Gestion (France)

Administrateur de CFAO (France), Présidente du Comité d'audit

À l'étranger :

–

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

Administrateur de SOPROL (France) et Cooper Standard France

Senior Advisor chez Grant-Thornton Corporate Finance (cabinet de conseil)

À l'étranger :

–

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

61 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : Bouygues – 32, avenue Hoche – 75378 Paris Cedex 08 (France).

Fonction principale : Directeur Général Délégué de Bouygues (*).

Membre du Comité d'audit.

Désigné en qualité de représentant permanent de la société Bouygues ().*

Expiration du mandat en cours de la société Bouygues : AG 2018.

Premier mandat de la société Bouygues : 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).

Détient 62 086 226 actions.

Mandats de M. Philippe Marien en qualité de représentant permanent de Bouygues SA :

En France :

Représentant permanent de Bouygues, administrateur de Bouygues Construction

Représentant permanent de Bouygues, administrateur de TF1 (*)

Représentant permanent de Bouygues, administrateur de Colas (*)

Représentant permanent de Bouygues, administrateur de Bouygues Immobilier

Représentant permanent de Bouygues, administrateur de 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)

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, administrateur de C2S (2017)

Liquidateur de Finamag (2015)

Administrateur puis Président du Conseil d'administration de Bouygues Telecom (2017)

À l'étranger :

–

(*) Société cotée.

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.

Diversité et expertise des 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.

	Industrie du transport	Industrie des équipements	Direction de grandes sociétés (CA ≥ € 7 milliards)	Finance/ Gestion	Juridique/ M&A	Ethics & Compliance	Gestion des ressources humaines	Responsabilité sociale et environnementale	Numérique/ Digitalisation et cybersécurité	Expérience internationale
Henri Poupart-Lafarge	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Yann Delabrière	✓	✓	✓	✓					✓	✓
Candace K. Beinecke				✓	✓	✓				✓
Olivier Bouygues			✓					✓		✓
Bi Yong Chungunco			✓		✓	✓				✓
Françoise Colpron	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓
Gérard Hauser	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓
Sylvie Kandé de Beaupuy	✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓
Klaus Mangold	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓
Géraldine Picaud			✓	✓	✓					✓
Sylvie Rucar	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓
Philippe Marien (Représentant de Bouygues SA)			✓	✓						✓
Clotilde Delbos ^(*)	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓
Baudouin Prot ^(*)			✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓

(*) Administrateurs rejoignant le Conseil d'administration à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2018, sous réserve de leur élection par les actionnaires.

Absence de condamnation ou de conflits d'intérêts

La présente section est établie sur la base des informations transmises par les membres du Conseil d'administration en réponse au questionnaire annuel qui leur est adressé par la Société.

À la connaissance de la Société, aucun membre du Conseil d'administration :

- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude au cours des cinq dernières années ou d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires 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 SA, 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

(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.

5. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

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. La procédure est actuellement pendante devant cette juridiction ;

- n'a été associé en qualité de dirigeant à une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation au cours des cinq dernières années ;
- n'a déjà été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas à ce jour de conflits d'intérêts entre les devoirs des membres du Conseil d'administration et leurs intérêts privés ou leurs autres obligations.

En cas de conflit d'intérêt, la Charte de l'administrateur annexée au règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que l'administrateur doit informer le Conseil d'administration, dès qu'il en a connaissance, de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et doit s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante. Il doit présenter sa démission en cas de conflit d'intérêt qui ne peut être résolu à la satisfaction du Conseil d'administration.

Par ailleurs, à la connaissance de la Société :

- il n'existe aucun arrangement ou accord conclu entre la Société et des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu desquels un membre du Conseil d'administration a été nommé en cette qualité ;
- il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration de la Société ;
- il n'existe pas de contrats de services liant les membres du Conseil d'administration à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

À la connaissance de la Société, et à l'exception de ce qui est décrit pour Bouygues, à la section « Informations complémentaires » du Document de Référence pour l'exercice 2017/18, il n'existe pour les autres membres du Conseil d'administration aucune restriction concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société autres que les règles internes qui sont mises en place par le Groupe, ou plus généralement les dispositions législatives ou réglementaires applicables, en matière d'abstention d'intervention sur les titres de la Société dans le cadre de la prévention du délit d'initié.

Indépendance des administrateurs

Ainsi que le prévoient le Code AFEP-MEDEF et le règlement intérieur du Conseil d'administration, le Conseil d'administration examine annuellement la situation de chaque administrateur au regard de critères d'indépendance. Il a procédé à cet examen le 15 mai 2018 sur la base des propositions du Comité de nominations et de rémunération qu'il a acceptées.

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 considéré 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 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 ou le fait que l'administrateur concerné n'exerce pas de fonction exécutive au sein de la société ou du groupe concerné, ont généralement été pris en considération par le Conseil pour confirmer l'indépendance des administrateurs concernés.

Ainsi, le Conseil a étudié les relations que M. Klaus Mangold pouvait entretenir avec Rothschild & Cie, la banque d'affaires qui accompagne la Société en qualité de conseil financier lors de son rapprochement des activités mobilités de Siemens. M. Klaus Mangold (i) ne détenant que des mandats non dirigeants au sein du groupe auquel appartient Rothschild & Cie tout au long de l'exercice fiscal 2017/18 et (ii) ne recevant de ce groupe qu'une rémunération de mandataire social non dirigeant, le Conseil a considéré que cet administrateur répondait à tous les critères d'indépendance et devait par conséquent être qualifié d'indépendant.

De la même manière, le Conseil a apprécié la qualification de Mme Sylvie Kandé de Beaupuy 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 Beaupuy répondait à tous les critères d'indépendance et devait par conséquent être qualifiée d'indépendante.

En conclusion, après examen de l'ensemble des critères, le Conseil d'administration a considéré que, à la date du 15 mai 2018, sept administrateurs devaient être qualifiés d'indépendants sur les douze administrateurs composant le Conseil, soit 58 %.

Le Conseil d'administration a également examiné la situation de Mme Clotilde Delbos et de M. Baudouin Prot, dont les nominations seront proposées à l'assemblée générale annuelle 2018 et a considéré qu'ils remplissaient l'ensemble des critères d'indépendance. Ainsi, en cas d'adoption de l'ensemble des résolutions portant sur les (ré) élections proposées hors du rapprochement des activités mobilité de Siemens et Alstom par cette assemblée générale, à l'issue de celle-ci, neuf administrateurs seraient qualifiés d'indépendants sur les quatorze administrateurs qui composeraient le Conseil, soit 64 %.

Critères AFEP-MEDEF	Ne pas être ou avoir été salarié(e) ou mandataire social				Ne pas être ou avoir été Commissaire aux comptes			Absence de rémunération variable liée à la performance de la Société		Qualification retenue par le Conseil
	Le critère d'indépendance est considéré comme rempli lorsqu'il est identifié par « V »	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		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Philippe Marien (Représentant permanent de Bouygues SA)		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	Non indépendant
Géraldine Picaud		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Sylvie Rucar		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Clotilde Delbos (*)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Baudouin Prot (*)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant

(*) Administrateurs rejoignant le Conseil d'administration à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2018, sous réserve de leur élection par les actionnaires.

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

5. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

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 ; et
- en cas de détention d'une information privilégiée et jusqu'au deuxième jour de Bourse inclus suivant la date à laquelle cette information est rendue publique.

CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Organisation et fonctionnement du Conseil

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 des administrateurs étrangers, les Comités d'audit se tiennent généralement la veille des Conseils, et non deux jours avant comme recommandé par le Code AFEP-MEDEF, sur la base de documents préalablement adressés aux participants (une semaine avant la réunion).

La composition, les attributions et les modalités de fonctionnement de chaque comité sont également définies par un règlement intérieur qui a été proposé par chaque comité concerné et approuvé par le Conseil d'administration. Chaque comité revoit son règlement afin de tenir compte de l'évolution de la réglementation ou des recommandations et peut soumettre au Conseil les modifications qu'il estime appropriées.

Le Conseil peut par ailleurs décider à tout moment de constituer un comité *ad hoc* d'administrateurs pour étudier un sujet particulier. Il a ainsi désigné le 24 août 2017 un comité *ad hoc* d'administrateurs, composé des membres du Comité d'audit et de M. Yann Delabrière (avec un taux d'indépendance par conséquent de 75 %), pour mener l'examen du rapprochement des activités mobilité de Siemens et Alstom. Ce comité s'est réuni à quatre reprises pendant l'exercice fiscal, avec un taux de présence de 95 %.

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

5. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

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 2017/18

Le Conseil d'administration s'est réuni à huit reprises au cours de l'exercice (six fois au cours de l'exercice précédent). Le taux de présence a été de 97 % (92 % au cours de l'exercice précédent).

Le Conseil a examiné et arrêté sur la recommandation du Comité d'audit, les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2016/17, les comptes consolidés du premier semestre de l'exercice 2017/18, 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 2017, 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 2016/17 de la Société.

Dans la perspective de la publication de son Document de Référence 2016/17 et de la tenue de son assemblée générale le 4 juillet 2017, le Conseil a délibéré sur l'indépendance des administrateurs, et plus généralement approuvé le projet de rapport du Président du Conseil d'administration établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et la section « Gouvernement d'entreprise » du Document de Référence 2016/17 avant son dépôt auprès de l'AMF. Il a approuvé la section « Développement durable » de celui-ci après avoir entendu le rapport du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable.

En mai 2017, le Conseil a fixé, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, pour l'exercice 2016/17, 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 2017/18, les objectifs pour la détermination de sa rémunération variable.

Le Conseil a examiné les raisons de l'approbation par les actionnaires, lors de l'assemblée générale qui s'est tenue le 4 juillet 2017, à 77,82 % et 71,49 % des, respectivement, 8^e 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 au dirigeant mandataire social au titre de l'exercice 2017/18) et 9^e résolution (relative aux éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Henri Poupert-Lafarge au titre de l'exercice clos le 31 mars 2017). À la suite de cette analyse, menée avec le Comité de nominations et de rémunération et qui intégrait également les commentaires émis par les actionnaires lors du dialogue que la Société a entretenu avec eux tout au long de l'exercice 2017/18, la politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif a été adaptée afin d'être en ligne avec les meilleures pratiques du marché.

En matière de gouvernance, le Conseil d'administration a délibéré sur la composition du Conseil d'administration et de ses Comités notamment eu égard aux départs de M. Pascal Faure et M. Olivier Bourges. Il a également 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 nationalité et une représentation équilibrée des femmes et des hommes. C'est sur le fondement de ces réflexions que le Conseil a été associé au processus de sélection du membre qui l'a rejoint à l'issue de l'assemblée générale du 4 juillet 2017 ainsi que des deux nouveaux administrateurs dont la candidature est proposée à l'assemblée générale annuelle 2018.

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 2018 ») 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 18 décembre 2015.

Durant l'exercice 2017/18, 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 a approuvé à l'unanimité la signature, le 26 septembre 2017, du protocole d'accord ayant pour objet de combiner les activités mobilité de Siemens, incluant sa traction ferroviaire, avec la Société. De la même manière, le Conseil a unanimement soutenu la signature de l'accord de rapprochement le 23 mars 2018. Le Conseil, qui a choisi d'être accompagné par une banque conseil propre, a été étroitement associé tout le long de ce processus. Il a également décidé de constituer un comité *ad hoc* pour l'assister dans le processus de revue de la préparation de ce rapprochement. Ce comité, à 75 % indépendant, est constitué des membres du Comité d'audit et de M. Yann Delabrière. Il s'est réuni à quatre reprises pendant l'exercice fiscal 2017/18, avec un taux de présence de 95 % et a maintenu un lien permanent avec l'ensemble du Conseil.

À la suite de l'évaluation menée par un cabinet externe au cours de l'exercice 2016/17 de sa composition et de son fonctionnement, le Conseil a procédé 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 2017/18 lors de la réunion du 15 mai 2018.

Au cours de l'exercice, le Conseil a également :

- arrêté les résolutions et les documents prévus par la loi concernant l'assemblée générale annuelle des actionnaires 2018 ;
- procédé à la revue annuelle des conventions réglementées, qui avaient été autorisées au cours d'exercices antérieurs et avaient déjà été approuvées par les actionnaires, qui se sont poursuivies au cours de l'exercice 2017/18 ;

- 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 2017/18

M. Yann Delabrière, administrateur indépendant, a pris ses fonctions d'administrateur référent (en remplacement de M. Gérard Hauser) 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. Il a participé à l'ensemble des réunions du Conseil d'administration et présidé toutes les réunions du Comité de nominations et de rémunération.

Au cours de l'exercice 2017/18 :

- 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. Il a mené, avec le Comité de nominations et de rémunération et le Président, le processus de sélection des deux nouveaux administrateurs dont la candidature est proposée à l'assemblée générale annuelle 2018.
- 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 2017/18 compte tenu du rapprochement des activités mobilité de Siemens et Alstom.
- L'administrateur référent s'est tenu à la disposition des administrateurs et a entretenu un dialogue régulier avec ceux qui le souhaitaient. 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 15 mai 2018.

Comité d'audit

Composition

Le Comité d'audit est actuellement composé de trois membres : Mme Géraldine Picaud, Présidente du Comité d'audit, Mme Sylvie Rucar et M. Philippe Marien.

Deux membres sur trois de ce comité sont indépendants, y compris sa Présidente, ce qui est conforme au Code AFEP-MEDEF qui recommande que 2/3 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 d'assister le Conseil d'administration dans le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations financières et comptables. Il est chargé d'assurer le suivi (i) du processus d'élaboration de l'information financière, (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, (iii) du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes et de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Dans le cadre de ses attributions, le comité est chargé, aux termes de son règlement intérieur :

- d'examiner le périmètre de consolidation et les projets d'états financiers consolidés et sociaux et de rapports y afférents qui seront soumis au Conseil d'administration, et d'en débattre avec la Direction Générale et les Commissaires aux comptes ;
- d'examiner avec la Direction Générale et les Commissaires aux comptes, les principes et méthodes comptables généralement retenus et appliqués pour la préparation des comptes ainsi que les traitements comptables différents, ainsi que toute modification de ces principes, méthodes et règles comptables, en s'assurant de leur pertinence ;
- d'examiner et suivre le processus de production et traitement de l'information comptable et financière servant à la préparation des comptes ;
- d'apprécier la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives ainsi que celles à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêt ;
- d'examiner la présentation de la Direction Générale sur l'exposition aux risques (y compris les risques juridiques) et les engagements hors bilan significatifs lors de l'examen des comptes par le comité ;
- d'examiner et évaluer au moins une fois par an, l'efficacité des procédures de contrôle interne et des procédures de gestion des risques mises en place, y compris celles relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; il s'assure que les principaux risques sont identifiés, gérés et portés à sa connaissance, étant précisé qu'il reçoit l'avis du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable sur la cartographie des risques en matière d'éthique et conformité, responsabilité sociale et développement durable et sur les procédures de prévention des risques identifiés ;

5. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

- 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 estime nécessaire ou opportun. 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 2017/18

Le Comité d'audit s'est réuni à cinq reprises au cours de l'exercice 2017/18 (cinq fois au cours de l'exercice précédent). Le taux de présence a été de 93 % (100 % pour l'exercice précédent).

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 cinq réunions. Le Directeur du Contrôle de gestion et le Directeur Juridique ont pour leur part assisté respectivement à quatre et trois réunions. D'autres cadres dirigeants, parmi lesquels la Directrice des Relations Investisseurs, la Directrice de la Trésorerie, le Directeur des Fusions et Acquisitions, la Directrice Juridique Fusions et Acquisitions, Contentieux, Concurrence, et le Directeur de la Stratégie ont également participé aux réunions du comité.

Le comité a examiné les comptes sociaux et consolidés au 31 mars 2017 ainsi que les comptes semestriels consolidés au 30 septembre 2017 (comptes, annexes et rapports de gestion ou d'activité) en mai et en novembre 2017 respectivement. En mai 2017, il a également revu le Document de Référence relatif à l'exercice 2016/17 avant son dépôt auprès de l'AMF et, plus particulièrement, la section relative aux risques,

ainsi que la partie du rapport du Président du Conseil d'administration relative aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques qu'il a approuvées.

Sur la base des présentations réalisées par la Direction Générale et les Commissaires aux comptes, le comité s'est assuré de la pertinence des méthodes et traitements comptables utilisés dans les états financiers.

Comme les années précédentes, l'arrêté des comptes annuels et semestriels a donné lieu à des présentations détaillées par la Direction Financière, des principaux risques auxquels le Groupe est confronté (risques liés à l'activité, à l'exécution des contrats, aux principaux litiges), de l'évolution de la trésorerie, des engagements hors bilan et des provisions. À l'issue de chacune des réunions d'arrêté des comptes, le Président du comité s'est réuni avec les Commissaires aux comptes hors la présence de la Direction pour vérifier que toutes les questions pertinentes avaient bien été posées.

En septembre 2017, 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 2018.

En mai 2017 et en mars 2018, 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 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 d'administration et lui a communiqué ses commentaires sur les questions essentielles ainsi que ses propositions d'amélioration.

Comité de nominations et de rémunération

Composition

Le Comité de nominations et de rémunération est actuellement composé de cinq membres : M. Yann Delabrière, administrateur référent et Président du comité, Mme Candace K. Beinecke, Mme Sylvie Rucar, M. Gérard Hauser et M. Klaus Mangold.

Trois membres sur cinq de ce comité sont indépendants, y compris son Président, 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 :

- 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 ;
- la nomination (ou la révocation), sur proposition du Directeur Général, de tout autre dirigeant mandataire social de la Société et des membres du Comité exécutif ;
- les plans de succession des dirigeants mandataires sociaux de la Société ;
- l'application par la Société des principes de gouvernement d'entreprise auxquels la Société se réfère, notamment s'agissant de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Le comité donne un avis au Conseil sur la partie du Rapport annuel consacrée à l'information des actionnaires sur ces sujets et sur les travaux du Conseil ;
- la composition et le fonctionnement du Conseil d'administration et des comités du Conseil d'administration (y compris le Comité de nominations et de rémunération) ;
- la définition d'administrateur indépendant de la Société et la liste des administrateurs indépendants, qui figureront dans le Rapport annuel de la Société ;
- l'ensemble des éléments composant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société, y compris les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions de performance, ainsi que les rémunérations et avantages de toute nature (y compris les avantages en matière de retraite et indemnités de départ) versées par la Société ou les autres sociétés du Groupe. Le Comité de nominations et de rémunération examine et procède notamment à la définition des règles de détermination de la part variable, veille à leur cohérence avec l'évaluation annuelle des performances des dirigeants mandataires sociaux et la stratégie d'Alstom, et contrôle ensuite l'application de ces règles ;
- la politique générale de la Société en matière de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions, y compris la périodicité des attributions, ainsi que tout plan d'options envisagé, y compris leurs bénéficiaires ;
- la politique générale de la Société en matière de plans d'actionnariat du personnel et tout plan envisagé ;
- les jetons de présence des administrateurs et leurs règles de répartition ;
- la définition ou la validation des rémunérations, notamment leur part variable, des membres du Comité exécutif ainsi que l'évaluation annuelle de ses membres ;
- l'élaboration d'un procédé d'évaluation formalisée du Conseil d'administration et de chacun des trois comités ;

- la préparation de l'évaluation annuelle des dirigeants mandataires sociaux ; et
- l'analyse de toute autre question dont le Conseil le saisirait ou à propos duquel il s'auto-saisirait.

Activité du Comité de nominations et de rémunération au cours de l'exercice 2017/18

Le Comité de nominations et de rémunération s'est réuni à cinq reprises au cours de l'exercice 2017/18 (cinq fois au cours de l'exercice précédent) et le taux de présence de ses membres à l'ensemble de ces réunions a été de 96 % (88 % pour l'exercice 2016/17).

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 2017. Il a en particulier décidé d'améliorer la participation du comité 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.

Ainsi, le comité a échangé sur les évolutions à envisager en matière de composition du Conseil d'administration et des différents comités au regard des meilleures pratiques de gouvernance et a procédé à une analyse des différents profils individuels des candidats envisagés pour rejoindre le Conseil avant de procéder aux recommandations afférentes.

Le comité a proposé au Conseil de valider la rémunération variable du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2016/17 et a fait des propositions au Conseil quant à la structure de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2017/18. Il a également été informé 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. Il a également débattu des pratiques de la Société en matière de rémunération de ses administrateurs et a recommandé au Conseil de ne pas faire évoluer ces pratiques pour cet exercice.

Le comité a étudié la possibilité de mettre en place un plan d'actionnariat salarié au cours de l'exercice fiscal 2017/18, avant de décider de différer ce plan compte tenu du contexte stratégique du Groupe.

Le comité a examiné les projets de résolution et de rapport du Conseil concernant les principes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et les éléments de rémunération du Président-Directeur Général soumis à l'approbation de l'assemblée générale convoquée le 4 juillet 2017. Il a par la suite analysé et débattu des conséquences des résultats des votes afférents lors de cette assemblée générale et a contribué à faire évoluer certains éléments des politiques de rémunération de manière à tenir compte des remarques adressées par les investisseurs et agences de conseils en vote (*proxy advisors*).

Depuis l'annonce du projet de rapprochement avec les activités Mobilité de Siemens, le comité s'est tenu informé de l'avancée des travaux en matière de gouvernance et de ressources humaines et a émis des recommandations quant à l'évolution envisageable, après la réalisation de la transaction, de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Le comité a examiné et débattu de la politique de la Société en matière de diversité.

Après chaque réunion, le comité a rendu compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable

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. Le Conseil d'administration a confié la présidence du comité à Mme Sylvie Kandé de Beaupuy, succédant à M. Pascal Colombani. Mme Bi Yong Chungunco et M. Gérard Hauser ont respectivement rejoint le comité en juillet 2014 et en mars 2017.

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 2017/18

Le Comité EC&S s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2017/18 (trois fois au cours de l'exercice précédent). Le taux de présence a été de 100 %.

Le Comité EC&S a revu :

- les chiffres-clés et les statistiques Éthique et Conformité au cours de l'exercice 2017/18 ;
- 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 l'augmentation et la mise en place des ressources de l'équipe de l'Éthique et de la Conformité ;
- les résultats du premier audit de la norme ISO 37001 Système de management anti-corruption ;
- le troisième rapport pour le département de la Justice américain dans le cadre des obligations au titre de l'accord conclu en décembre 2014.

Le comité a été tenu régulièrement informé de l'évolution des procédures et enquêtes passées et/ou en cours, notamment celles du département américain de la Justice et du *Serious Fraud Office* au Royaume-Uni.

Le Comité EC&S a également revu et approuvé l'activité du Groupe en matière de développement durable, en particulier :

- l'évolution de la politique, des objectifs en particulier en matière d'émissions de CO₂ et de la démarche de développement durable ;
- le développement du plan de Vigilance tel que demandé par la loi sur le Devoir de Vigilance ;
- les programmes de collaboration avec des clients ;
- l'approche mise en œuvre et les actions déployées en matière de diversité et d'inclusion.

Il a été informé et a étudié les évaluations faites par les agences de notations extra-financières.

Il a été informé des évolutions du fonctionnement et des objectifs de la Fondation d'entreprise Alstom ainsi que de la sélection des projets retenue pour l'année fiscale. Il a continué à suivre les performances du Groupe en matière d'environnement et de sécurité au travail auxquelles il a continué à porter une attention soutenue. En particulier, les résultats en matière d'accidents graves ont été présentés et discutés lors de chaque réunion du comité.

Il a également revu les principaux indicateurs extra-financiers utilisés par le Groupe.

Le comité a pris connaissance de la cartographie des risques du Groupe quant aux éléments éthique, conformité, responsabilité sociale et développement durable, en a débattu et transmis son avis au Conseil d'administration.

Il a également approuvé son rapport d'activité pour l'exercice 2016/17 ainsi que la section « Développement durable » du Document de Référence 2016/17 qui incluait le rapport du Conseil sur les données sociales et environnementales et décrivait les objectifs et les indicateurs du Groupe dans ce domaine.

Le comité a rendu compte de ses travaux au Conseil.

Évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et des comités et 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 AFEP-MEDEF.

Ces évaluations portent notamment sur la composition du Conseil, la périodicité et la durée de ses réunions, les sujets traités et le temps alloué à chacun d'entre eux, la qualité des débats, les travaux des comités, l'information et la formation des administrateurs, leur rémunération et leur accès aux dirigeants du Groupe. Les administrateurs sont également invités à formuler leurs avis et suggestions sur chacun des thèmes ainsi que sur la contribution des membres aux travaux du Conseil. La synthèse des appréciations individuelles collectées par le comité sur une base anonyme est préparée par ce dernier puis présentée au Conseil d'administration en mai.

Pour l'exercice 2017/18, le Conseil d'administration a procédé à une auto-évaluation sur la base d'un questionnaire et d'entretiens individuels entre l'administrateur référent et chaque membre du Conseil. La synthèse et l'analyse de cette évaluation ont fait l'objet d'une présentation au Conseil d'administration du 15 mai 2018. À cette occasion, des améliorations significatives par rapport aux années passées ont été relevées et de nouvelles pistes d'amélioration ont été évoquées. Dans un esprit d'amélioration continue, un plan d'actions sera mis en place au cours de l'exercice 2018/19 afin d'intégrer ces nouveaux objectifs.

RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

Cette partie du Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise a 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 en assemblée générale annuelle 2018 sur (i) une 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 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et (ii) une résolution portant sur la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017/18 à M. Henri Poupert-Lafarge, Président-Directeur Général.

Lors de l'assemblée générale réunie le 4 juillet 2017, les actionnaires d'Alstom ont approuvé à 77,82 % la 8^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 2017/18 (vote « *ex ante* ») et à 71,49 % la 9^e résolution, soumise à un vote qui était alors consultatif, portant sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Henri Poupert-Lafarge au titre de l'exercice clos le 31 mars 2017 (vote « *ex post* »).

Le Comité de nominations et de rémunération ainsi que le Conseil d'administration ont examiné avec soin les commentaires émis par les actionnaires lors du dialogue que la Société a entretenu avec eux tout au long de l'exercice 2017/18. À la suite de cette analyse et afin d'intégrer ces retours, la politique de rémunération du dirigeant mandataire social a été adaptée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de nomination et de rémunération. La politique de rémunération décrite ci-dessous a ainsi été établie afin d'être en ligne avec les meilleures pratiques du marché.

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 au titre de l'exercice 2018/19. Au 31 mars 2018, M. Henri Poupert-Lafarge est le seul dirigeant mandataire social exécutif d'Alstom.

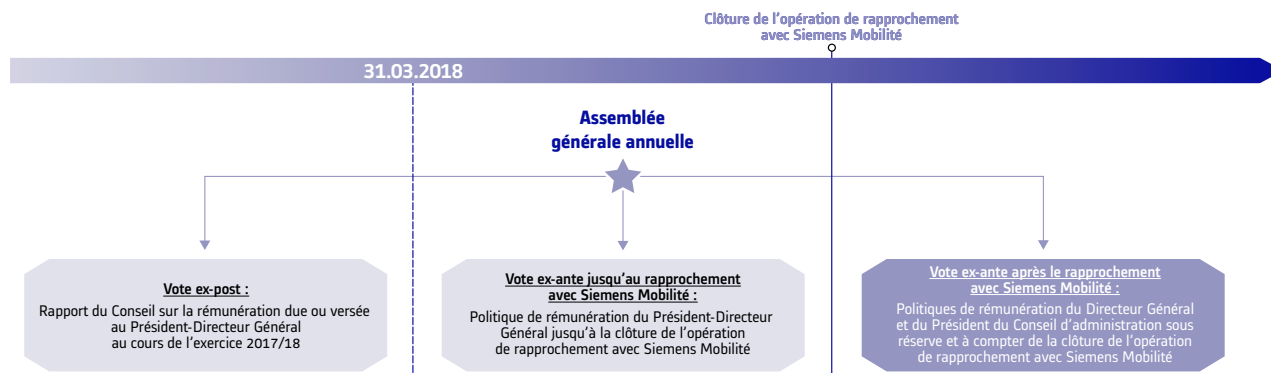
Conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, ces principes et critères, constitutifs de la politique de rémunération applicable lors de l'exercice 2018/19, seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale annuelle 2018 dans une résolution spécifique.

Alstom ayant annoncé le 26 septembre 2017 son intention de combiner ses activités avec les activités mobilité de Siemens, l'application de cette politique sera, sous réserve de son approbation par l'assemblée générale annuelle 2018, maintenue jusqu'à la réalisation de cette transaction, date à laquelle les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général seront séparées.

5. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

Deux résolutions distinctes 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 aux dirigeants mandataires sociaux à compter de la réalisation de cette opération, et sous condition par conséquent de la réalisation de celle-ci, seront soumises à l'approbation de l'assemblée générale annuelle 2018. Cette politique de rémunération sera décrite dans le Document E déposé à l'AMF en amont de cette assemblée générale.



Principes généraux de la politique de rémunération

La rémunération du Président-Directeur Général d'Alstom repose sur les principes suivants :

- **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 des actions de performance, ainsi que les objectifs qui leur sont attachés, sont définis de façon à ce qu'ils soient complètement alignés avec la stratégie de l'entreprise sur le long terme. Les conditions de performance et les objectifs afférents liés à la rémunération variable annuelle en numéraire sont fixés de façon à ce qu'ils soient complètement alignés avec les objectifs à court terme de l'entreprise et du dirigeant. 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 comparable du CAC 40 et du SBF 120 (niveau et progression de la rémunération, positionnement et poids respectif de chacune des composantes de la rémunération) et des sociétés internationales opérant dans des métiers similaires. 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.

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. Elle 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 de taille comparable sur le marché français.

À titre d'illustration pour l'exercice 2018/19, la rémunération annuelle fixe du Président-Directeur Général, inchangée depuis sa nomination le 1^{er} février 2016, s'élève à € 750 000.

Rémunération variable à court terme

La part variable de la rémunération à court-terme cible 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. Ces conditions sont mesurées, 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. Ainsi, l'une des conditions au minimum repose sur des considérations en matière sociale ou environnementale.

La grande majorité de ces conditions sont quantifiables 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.

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 total 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.

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 désormais constatée à l'issue de la clôture du troisième exercice fiscal suivant la date d'attribution. Le Conseil 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 13 mars 2018 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 gratuites au sein du Groupe, ni 5 % 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.
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.

5. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

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.

Rémunération exceptionnelle

La politique de la Société ne prévoit pas de rémunération exceptionnelle.

Jetons de présence

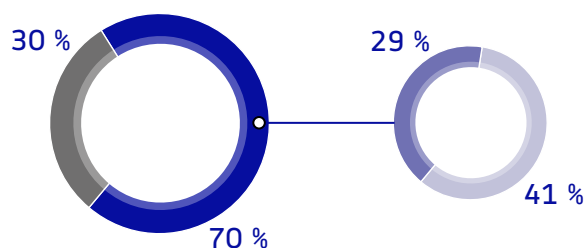
Le dirigeant mandataire social exécutif ne peut percevoir aucun jeton de présence lié au mandat d'administrateur de la Société ou, le cas échéant, d'une société du Groupe.

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 et un contrat d'assurance en cas de décès ou d'invalidité.

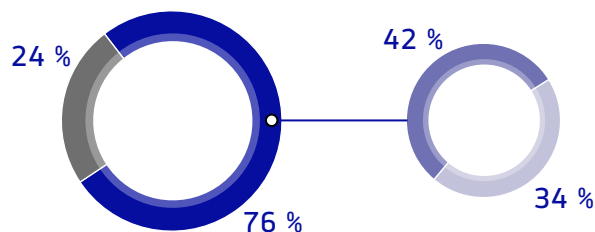
Illustration de l'évaluation de la part variable de la rémunération du Président-Directeur Général

RÉMUNÉRATION CIBLE



- Rémunération annuelle fixe
- Rémunération soumise à conditions de performance
- dont rémunération variable annuelle
- dont intéressement à long-terme (base IFRS2 attribution mars 2018)

RÉMUNÉRATION MAXIMUM



- Rémunération annuelle fixe
- Rémunération soumise à conditions de performance
- dont rémunération variable annuelle
- dont rémunération à long-terme (base IFRS2 attribution mars 2018)

Rémunération à l'issue du mandat social

Engagement de non-concurrence

La politique de la Société ne prévoit pas d'engagement de non-concurrence au bénéfice du dirigeant mandataire social.

Indemnité de départ

La politique de la Société prévoit la possibilité d'indemnités de départ qui n'excèdent jamais deux années de rémunération fixe et variable effectivement dues.

À titre d'illustration, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de nominations et rémunération, a autorisé le maintien et la suspension concomitante de son contrat de travail auquel est attachée une indemnité de rupture, à l'occasion de la nomination de M. Henri Poupart-Lafarge en qualité de Président-Directeur Général à compter du 1^{er} février 2016. La rupture du contrat de travail de M. Henri Poupart-Lafarge aurait en effet eu pour effet de le priver des droits attachés à l'exécution de son contrat au cours de ses 18 années de travail consacrées au Groupe préalablement à sa nomination en qualité de Président-Directeur Général. Le Conseil d'administration a ainsi estimé que le maintien du contrat de travail était justifié afin d'encourager le principe de promotion interne et un management durable des ressources humaines du Groupe.

M. Henri Poupart-Lafarge pourrait bénéficier en conséquence d'une indemnité de cessation de fonction soumise à conditions de performance dans l'hypothèse où il serait mis fin à son mandat de manière anticipée. Cette indemnité de cessation de mandat serait égale à deux années de rémunération cible, fixe et variable (montant total auquel serait appliqué le coefficient moyen d'atteinte des résultats au titre de la rémunération variable des trois années précédant le départ, plafonné à 100 %) diminuée de la valeur de l'indemnité de rupture à laquelle M. Henri Poupart-Lafarge pourrait être éligible par ailleurs dans le cadre de la rupture éventuelle de son contrat de travail suspendu pendant la durée du mandat social, soit € 1 856 000. L'indemnité de cessation de fonction au titre de son mandat social ne pourrait par conséquent jamais être supérieure à € 1 144 000 et le montant total des indemnités de rupture de son contrat de travail et de cessation de son mandat social ne pourrait en aucun cas excéder deux années de rémunération fixe et variable effectivement dues.

Condition du maintien de la rémunération en actions de performance en période d'acquisition

En cas de départ, le Président-Directeur Général ne pourra conserver de droits à l'acquisition d'actions de performance attribués dans le cadre de son mandat lors des deux derniers plans encore sous conditions de performance. Ainsi, aucune acquisition anticipée ne serait possible et les actions de performance en cours d'acquisition et résultant des deux derniers plans seraient intégralement perdues. Pour rappel, le Conseil s'interdit la possibilité de constater la réalisation des conditions de performance ou de livrer les actions d'un plan préalablement à la fin de la période de performance.

Régimes de retraite supplémentaire

La politique de la Société est de ne plus faire bénéficier le dirigeant mandataire social exécutif de plans de retraite à prestations définies (Article 39). Ainsi, le plan qui était en cours 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, de contribution annuelle dédiée à la retraite versée à un organisme-tiers au titre d'un régime dit « Article 82 ».

La politique de la Société est de faire également bénéficier le dirigeant mandataire social d'un plan de retraite à cotisations définies (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 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) 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) 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 ont été décidés à compter du 31 décembre 2016. Aucun droit nouveau n'a été ni ne peut être acquis au titre de ce plan depuis cette date.

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.

Rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017/18 à M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général

Les éléments de rémunération due ou attribuée au Président Directeur Général au titre de l'exercice 2017/18 sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale annuelle 2018 dans le cadre d'une résolution spécifique, conformément à l'Article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2017/18, la rémunération fixe totale de M. Henri Poupart-Lafarge s'est élevée à € 750 000. Elle est inchangée par rapport à l'exercice précédent.

Rémunération variable

Lors de sa réunion du 3 mai 2017, le Conseil d'administration a décidé que la nature et le poids des conditions de performance retenues resteraient identiques à ceux de l'exercice précédent.

Lors de sa réunion du 15 mai 2018 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 quatre 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,
 il convenait d'en apprécier la réalisation à hauteur de 102,8 % pour une cible à 60 % et un plafond à 120 %.

TABLEAU 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 %	128 M€	27,8 %
Résultat d'exploitation ajusté	25 %	50 %	514 M€	50 %
Marge sur commandes reçues	10 %	20 %	Confidentielle ⁽¹⁾	20 %
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	5 %	10 %	1,0 accident avec arrêt par million d'heures travaillées ⁽²⁾	5 %
PERFORMANCE ANNUELLE GLOBALE 2017/18				102,8 %

(1) Le Conseil d'administration considère que la marge sur commande reçue 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 largement dépassé les objectifs fixés par le Conseil mais le Conseil, sur proposition conjointe du Comité de nominations et de rémunération et du Comité exécutif, a décidé que l'accident mortel survenu en Inde au cours de l'année 2017 ne permettait 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 %.

5. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

- 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 40.2 % 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			
Pilotage de l'organisation et de la gouvernance d'Alstom	<p>En matière d'organisation et de gouvernance, le Conseil d'administration a noté que M. Henri Poupert-Lafarge avait continué à mettre en œuvre les évolutions nécessaires en termes de composition et de fonctionnement du Conseil lui-même. Ainsi de nouveaux administrateurs ont été proposés au vote de l'assemblée générale du 4 juillet 2017, en la personne de Yann Delabrière, Sylvie Kandé de Beaupuy, Françoise Colpron, apportant une diversité tant de genre que de compétence et d'expérience.</p> <p>Une évaluation détaillée du mode de fonctionnement du Conseil d'administration a été lancée au printemps 2017 avec l'aide d'un cabinet extérieur spécialisé. Une liste de préconisations a été établie et un plan d'action mis en place au sein du Conseil et de chacun de ses comités.</p> <p>Le Conseil a également noté la qualité de la gestion par M. Henri Poupert-Lafarge des évolutions au sein du Comité exécutif. Il a noté l'amélioration lente mais continue de la diversité de genre au sein des équipes de management (de 18 % à 20 % sur trois années) et de la diversité géographique avec une prépondérance de salariés d'origine locale dans les équipes de direction des différentes entités régionales hors Europe (plus de 75 % en Asie-Pacifique, Amérique latine ou du Nord, plus de 55 % en Afrique-Moyen-Orient).</p>	40 %	90 %
Succès dans la mise en œuvre de la stratégie Alstom	<p>En matière d'évolution stratégique, des orientations précises avaient été définies dans le cadre du plan « Alstom 2020 » et une étape-clé a été franchie avec le scénario de rapprochement d'Alstom avec les activités ferroviaires de Siemens annoncé le 26 septembre 2017.</p> <p>Le Conseil a estimé que le scénario proposé permettait une consolidation du marché face à l'émergence de nouveaux concurrents et que les premières étapes de ce rapprochement étaient mises en œuvre avec succès, notamment avec l'obtention des avis des institutions représentatives du personnel et la signature du <i>Business Combination Agreement</i>.</p> <p>En parallèle, l'expansion géographique d'Alstom s'est poursuivie au cours de l'exercice, notamment avec les avancées dans les travaux des installations en Inde (Madhepura) ou en Afrique du Sud (Gibela), et les lancements d'activités en Afrique subsaharienne.</p> <p>D'un point de vue Innovation, le Conseil a noté le lancement de nouvelles plateformes de solutions comme Mastria™ (plateforme multimodale de mobilité digitale) et Aptis™ (Bus électrique).</p>	12 %	125 %
Performance commerciale	<p>L'année fiscale 2017/18 a constitué pour Alstom une nouvelle année exceptionnelle avec plus de € 7,2 milliards de prise de commande. Le volume de prise de commande, réparti sur de nombreux contrats, démontre la capacité du Groupe à opérer sur de multiples géographies et marchés, notamment avec un rebond des prises de commande dans l'activité de Signalisation (+ 30 % par rapport à l'exercice précédent). Le Conseil a néanmoins noté que des prises de commande importantes, bien qu'annoncées, n'ont pas toutes été formalisées avant la fin de l'exercice. La croissance du chiffre d'affaires a de nouveau démontré la capacité du Groupe à transformer les succès commerciaux en réalisations effectives.</p>	9 %	90 %

	Commentaire	Cible	Taux de réalisation pour l'exercice
Performance opérationnelle et financière	L'évolution de la performance opérationnelle et financière est basée sur la mesure de plusieurs indicateurs comme l'On Time Delivery, les inventaires, le Working Capital, etc. Le Conseil a considéré que la performance opérationnelle et financière s'était améliorée au cours de l'exercice fiscal 2017/18 à travers les progrès avérés en matière d'excellence opérationnelle d'une part (<i>On Time Delivery</i> avec notamment la livraison des premiers trains du mégaprojet Gibela en Afrique du Sud ou des premières locomotives en Inde, Coût de la non-qualité...) et de résultats financiers (marges) d'autre part. Le Conseil a noté que certains projets en difficulté étaient désormais sous contrôle ou en nette voie d'amélioration et que les équipes de management avaient pris et mis en œuvre les difficiles décisions d'adaptation au contexte économique au Royaume-Uni et au Brésil.	9 %	90 %
Image d'Alstom	Le Conseil a considéré qu'Alstom avait su regagner la confiance des marchés qui s'est traduite par une augmentation significative de la valeur de l'action sur la période du 1 ^{er} avril 2017 au 31 mars 2018. Il a considéré que le repositionnement de la Société en tant qu'acteur spécialiste du monde des Transports était désormais acquis. Par ailleurs, la Société participe depuis de nombreuses années aux enquêtes en matière de Responsabilité sociétale menée par le Dow Jones (<i>Dow Jones Sustainability Index</i>) avec l'objectif de figurer au-delà du quatre-vingt-cinquième percentile des entreprises du même secteur, ce qui a été réalisé de manière continue depuis sept années. En 2017, les équipes d'Alstom ont permis à la Société de battre son propre record en atteignant le quatre vingt-quinzième percentile des entreprises du secteur. Les efforts de la Société en matière d'Éthique et de Conformité ont également été reconnus et ont permis à la fois l'obtention de la certification ISO 37001 et la levée de l'obligation de <i>self-reporting</i> au <i>Department of Justice</i> américain.	5 %	90 %

PERFORMANCE ANNUELLE GLOBALE 2017/18

40.2 %

Le Conseil a donc établi, lors de sa réunion du 15 mai 2018, que la rémunération variable de M. Henri Poupart-Lafarge, pour l'exercice 2017/18, était égale à € 1 072 500, correspondant à une atteinte à 143 % des objectifs. Compte tenu du changement très important de contexte en matière de gouvernance et de stratégie (notamment le rapprochement en cours avec Siemens Mobilité), du niveau régulier atteint en matière de performance commerciale et financière, de la contribution de M. Henri Poupart-Lafarge à ces résultats et de l'implication que l'ensemble de ces éléments ont requis de sa part, le Conseil d'administration,

sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, considère qu'il n'est pas opportun que M. Henri Poupart-Lafarge limite sa rémunération variable à 120 % de sa rémunération annuelle fixe, comme il l'avait annoncé à l'assemblée générale du 5 juillet 2016 pour l'exercice 2016/17, son souhait de limitation ayant été réitéré pour 2017/18. En conséquence, le Conseil recommande à l'assemblée générale annuelle 2018 d'approuver une rémunération variable correspondant exactement à l'atteinte à hauteur de 143 % de ses objectifs, en cohérence avec la politique de rémunération en place depuis 2016.

Depuis le 1^{er} février 2016, date de la prise de fonction de M. Henri Poupart-Lafarge en qualité de Président-Directeur Général, sa rémunération annuelle fixe et variable a évolué comme suit :

	Due au titre de l'exercice 2015/16 (période du 1 ^{er} février au 31 mars 2016) (en €)	Due au titre de l'exercice 2016/17 (en €)	Due au titre de l'exercice 2017/18 (en €)
Rémunération brute fixe annuelle	125 000 (équivalent à 750 000 pour 12 mois)	750 000	750 000
Rémunération brute variable annuelle (*)	120 369 (équivalent à 722 214 pour 12 mois)	1 077 750, volontairement limité à 900 000	1 072 500
(% / fixe)	(97,9 %)	(120 %)	(143 %)
TOTAL	245 369 (ÉQUIVALENT À 1 472 214 POUR 12 MOIS)	1 650 000	1 822 5000

(*) 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 désormais soumis à l'approbation préalable des actionnaires de la Société.

5. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

Attribution d'actions de performance

Le Conseil d'administration, agissant dans le cadre de l'autorisation consentie par l'assemblée générale des actionnaires du 18 décembre 2015, après avoir pris connaissance des recommandations du Comité de nominations et de rémunération, a décidé l'attribution le 13 mars 2018 d'un plan de rémunération variable sur le long terme (« PSP 2018 »), bénéficiant à 732 personnes dont le Président-Directeur Général d'ALSTOM.

L'attribution consentie au Président-Directeur Général porte, comme pour l'exercice précédent, sur un nombre cible de 30 000 actions, qui peut varier, en fonction du niveau d'atteinte des conditions de performance, de 0 à 45 000 (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 (1 016 625 actions, soit 0,46 % du capital) à la réalisation de deux conditions de performance de poids équivalent :

- une condition de performance interne fondée sur le degré d'atteinte de l'objectif de marge de résultat d'exploitation ajusté du groupe Alstom fixé par le Conseil d'administration et apprécié à l'échéance de l'exercice 2020/21 ;
- 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 publication des résultats de l'exercice 2020/21.

Le Conseil a considéré qu'il était opportun de simplifier les conditions de performance des plans d'intéressement à long terme des équipes de management, à la fois en fixant des objectifs uniquement mesurables après une période de trois années et en focalisant cette mesure de la performance sur deux critères uniquement, l'un relatif (le TSR) et l'autre interne (la marge d'exploitation ajustée, en ligne avec la stratégie et les perspectives de la Société). Le cash flow libre reste une part importante des objectifs de la rémunération variable à court terme de l'ensemble des équipes de management de la Société.

En application de ces conditions, le nombre d'actions de performance définitivement acquises sera déterminé comme suit (Marge d'exploitation ajustée établie sur la base des normes comptables en vigueur au moment de l'attribution) :

À la publication des résultats 2020/21	Niveau minimum requis	Performance à la cible	Niveau maximum considéré
TSR à la publication des résultats 2020/21 vs. TSR Indice (50 %)	≤ 95 % de l'indice Aucune action	Niveau de l'indice 15 000 actions	≥ 120 % de l'indice 22 500 actions
Marge d'exploitation ajustée 2020/21 (50 %)	≤ 7,0 % Aucune action	7,5 % 15 000 actions	≥ 8,3 % 22 500 actions

Entre chaque borne des conditions de performance, le nombre d'action définitivement acquis sera calculé par interpolation linéaire. Le Comité de nominations et de rémunération, suite aux échanges ayant eu lieu avec les principaux actionnaires de la Société, a recommandé au Conseil d'administration de ne mesurer l'atteinte des conditions de performance qu'à l'issue d'une période de trois exercices fiscaux (absence de « *phased vesting* »).

La valeur IFRS 2 de l'attribution, soit € 1 043 906, 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). Elle est en augmentation de 18 % par rapport à la valorisation du plan attribué au cours de l'exercice 2016/17 (pour un nombre d'actions allouées identique à celui de l'exercice précédent), principalement du fait de la croissance importante de la valeur de l'action au cours de la période.

Enfin, le Conseil d'administration a pris l'engagement, en cas de changement majeur dans la stratégie ou la structure du Groupe, et en particulier dans le cadre du projet de rapprochement avec les activités Mobilité de Siemens ou dans le cas d'une évolution des normes comptables (notamment le passage sous la référence IFRS 15), 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.

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 et PSP 2018) 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	36 000	Exercice	2016/17			2017/18			2018/19					
		TSR	30 %		N/A			N/A	30 %	TBD	-		-	
		aEBIT Margin	40 %	10 %	67 %	2 400	15 %	84 %	4 512	15 %	TBD		-	6 912
		Free Cash Flow	30 %	10 %	81 %	2 904	10 %	71 %	2 568	10 %	TBD		-	5 472
		Total			5 304			7 080			-	12 384		
PSP 2017	45 000	Exercice	2017/18			2018/19			2019/20					
		TSR	30 %		N/A			N/A	30 %	TBD	-		-	
		aEBIT Margin	40 %	10 %	83 %	3 750	15 %	TBD	-	15 %	TBD		-	3 750
		Free Cash Flow	30 %	10 %	88 %	3 960	10 %	TBD	-	10 %	TBD		-	3 960
		Total			7 710			-			-	7 710		
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									-	-		

5. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

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 € 4 435 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.

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 2017/18 :

- 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 2017/18 s'élèvent à € 25 187, montant pris en charge à raison de € 23 927 par la Société.
- Un régime à cotisations définies de type Article 82 du Code général des impôts
 - Les sommes versées en novembre 2017 dans le cadre de ce régime à cotisations définies pour l'exercice 2016/17 s'élèvent à € 71 774 bruts et correspondent à la période d'acquisition courant du 1^{er} janvier au 31 mars 2017.
 - Au titre de l'exercice 2017/18, une provision pour charges a été passée sur la base d'une rémunération variable à la cible pour un montant brut de € 221 292 mais aucun versement n'a été effectué avant l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 17 juillet 2018 de la rémunération variable du Président-Directeur Général au titre du même exercice.

À la date de clôture, 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 € 5 000 (hors versements individuels volontaires potentiellement effectués par M. Henri Poupart-Lafarge et dont la Société n'a pas à avoir connaissance).

Les charges patronales attachées à ces deux régimes sont supportées par la Société.

- 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 2018, 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 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 2018 à € 5 641 000, incluant un montant de € 1 091 806 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 ces mêmes actuaires sur la période et à l'actualisation des hypothèses actuarielles.
- Aucun droit nouveau ne peut être acquis au titre de ce plan.

Indemnités ou avantages postérieurs au mandat

Aucune rémunération due au titre de l'exercice 2017/18.

Principes de rémunération variable à court terme au bénéfice de M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général, au titre de l'exercice 2018/19

Lors de sa réunion du 15 mai 2018, 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 2018/19 serait identique à celui décidé par le Conseil d'administration du 3 mai 2017. 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 de résultat d'exploitation ajusté, de cash flow libre, de marge brute sur commandes reçues et de taux de fréquence des accidents du travail, ainsi que sur deux nouveaux critères de responsabilité sociale de l'entreprise liés aux thématiques d'Éthique et de Conformité d'une part (taux de participation des managers à la formation Éthique et Conformité) et de responsabilité sociale d'autre part (résultat de l'enquête *Dow Jones Sustainability Index*). 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 équivalents à ceux de l'exercice précédent. Pour des raisons de confidentialité, le détail des objectifs à atteindre ne peut être précisé ici.

Un ensemble de résolutions visant à obtenir l'approbation du projet de transaction avec Siemens sera présenté aux actionnaires réunis en assemblée générale annuelle 2018. En particulier, deux résolutions spécifiques concernant la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux postérieure et conditionnelle à la réalisation de la transaction seront proposées au vote. Si la réalisation de la transaction intervenait au cours de l'exercice 2018/19, cette nouvelle politique de rémunération proposée à l'assemblée générale annuelle 2018 s'appliquerait à partir de la date de réalisation de la transaction.

RÉMUNÉRATIONS DES AUTRES ADMINISTRATEURS

Les administrateurs ne perçoivent pas de rémunération autre que des jetons de présence. Le Président du Conseil d'administration a renoncé à percevoir des jetons de présence. L'administrateur référent ne perçoit aucune rémunération supplémentaire au titre de cette fonction.

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 2017/18 s'est élevé à € 860 750 (€ 787 598 au titre de l'exercice précédent). Le montant dû au titre de l'exercice 2017/18, € 849 667 (€ 730 232 au titre de l'exercice précédent), représente environ 65 % (56 % pour l'exercice précédent) de l'enveloppe autorisée et la partie variable représente environ 52,5 % (51 % pour l'exercice précédent) du montant total correspondant. Parties fixe et variable ont été mises en paiement pour moitié au cours de l'exercice 2017/18 et pour le solde au cours de l'exercice 2018/19.

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 2018

Henri Poupart-Lafarge Président-Directeur Général (à compter du 1 ^{er} février 2016)	Exercice 2016/17 (en €)	Exercice 2017/18 (en €)
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 653 947	1 826 935
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (*)	887 318	1 043 906
TOTAL	2 541 265	2 870 841

(*) 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.

5. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

TABLEAU 2 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AU 31 MARS 2018

Henri Poupart-Lafarge Président-Directeur Général (à compter du 1 ^{er} février 2016)	Exercice 2016/17 (en €)		Exercice 2017/18	
	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⁾	900 000	405 210	1 072 500	900 000
Rémunération brute exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽²⁾	3 947	3 947	4 435	4 435
TOTAL	1 653 947	1 159 157	1 826 935	1 654 435

(1) La rémunération variable au titre d'un exercice ne peut désormais 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 pages 183 et suivantes.

(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 2018

Montants bruts ⁽¹⁾	Exercice 2016/17		Exercice 2017/18	
	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	63 500	67 000	70 500	70 500
Olivier Bourges ⁽²⁾	32 332	21 958	31 250	47 417
Olivier Bouygues	60 500	71 000	49 250	58 250
Bi Yong Chungunco	57 500	64 500	64 500	64 500
Pascal Colombani ⁽³⁾	74 417	90 000	-	36 167
Françoise Colpron ⁽⁴⁾	-	-	43 000	18 750
Yann Delabrière ⁽⁵⁾	-	-	100 000	48 000
Gérard Hauser	101 000	114 500	87 500	100 250
Sylvie Kandé de Beaupuy ⁽⁶⁾	16 167	-	74 500	55 417
Klaus Mangold	41 333	52 916	59 417	59 417
Géraldine Picaud ⁽⁷⁾	60 417	62 417	85 500	83 000
Sylvie Rucar	75 500	80 307	85 500	82 500
Alan Thomson ⁽⁸⁾	51 833	89 000	-	13 583
Bouygues ⁽⁹⁾	63 500	74 000	67 500	67 500
État ⁽¹⁰⁾	32 233	-	31 250	55 500
TOTAL	730 232	787 598	849 667	860 750

(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) Administrateur ayant été nommé le 4 juillet 2017.

(5) Administrateur ayant été coopté le 17 mars 2017 suite au départ de M. Pascal Colombani.

(6) Administrateur 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.

(7) Administrateur ayant pris la présidence du Comité d'audit suite au départ de M. Alan Thomson.

(8) Administrateur ayant démissionné le 8 novembre 2016.

(9) Administrateur dont le représentant est M. Philippe Marien.

(10) 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), comme indiqué dans le tableau ci-dessus.

TABEAU 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE 2017/18 À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AU 31 MARS 2018 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 2017/18.

TABEAU 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE 2017/18 PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AU 31 MARS 2018

Options levées par les dirigeants mandataires sociaux (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice (en €)	Année d'attribution
Henri Poupart-Lafarge Président-Directeur Général	-	Néant	-	-

Récapitulatif au 15 mai 2018 du nombre total d'options qui ont été attribuées (au titre de ses fonctions antérieures exclusivement) à M. Henri Poupart-Lafarge :

	Nombre d'options attribuées initialement (*)	Nombre d'options exerçables au 31 mars 2018 (*)	Prix d'exercice unitaire (en €) (*)	Date d'échéance des options
Plan de 2010 n° 13 (LTI n° 13)	57 475	45 980	28,83	13 décembre 2018
Plan de 2011 n° 14 (LTI n° 14)	45 976	32 183	22,96	3 octobre 2019
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'OPRA.

L'historique des plans d'options est présenté en page 197 du Document de Référence.

TABEAU 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE 2017/18 À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL AU 31 MARS 2018 PAR L'ÉMETTEUR OU PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

45 000 actions de performance ont été attribuées par la Société à M. Henri Poupart-Lafarge au cours de l'exercice 2017/18 (PSP 2018 mis en place le 13 mars 2018).

Récapitulatif au 15 mai 2018 du nombre total d'actions de performance qui ont été attribuées à M. Henri Poupart-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	32 184 (3)	15,58 (4)	Cinquième jour ouvré suivant le jour de la publication des comptes consolidés 2018/19
Plan de 2017 (PSP 2017)	45 000	43 710 (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

(1) Attributions entièrement conditionnelles et assorties d'une obligation de conservation d'une partie des actions par M. Henri Poupart-Lafarge jusqu'à l'expiration de ses fonctions et jusqu'à l'atteinte d'un niveau cible de détention d'actions.

(2) Les actions de performance sont valorisées lors de l'attribution selon la méthode IFRS 2 après prise en compte d'une décote liée à la probabilité de présence dans la Société mais avant effet de l'étalement de la charge.

(3) L'attribution initiale portait sur 36 000 droits. Par application des conditions de performance liées aux résultats de l'exercice 2016/17 et 2017/18, 3 816 actions de performance, soit 10,60 % de l'attribution initiale, ont été annulées et 12 384 actions de performance, soit 34,40 % 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 2018/19 inclus.

(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, 1 290 actions de performance, soit 2,87 % de l'attribution initiale, ont été annulées et 7 710 actions de performance, soit 17,13 % 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.

5. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

TABLEAU 7 – ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT

Actions de performance devenues disponibles pour les dirigeants mandataires sociaux (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions de performance	Année d'acquisition
Henri Poupard-Lafarge	2012 (LTI n° 15)	2 500 ⁽¹⁾	50 %	2015
Président-Directeur Général	2013 (LTI n° 16)	16 950 ⁽²⁾	100 %	2016

(Les attributions au titre de ces plans d'actions de performance ont été faites avant qu'il ne devienne dirigeant mandataire social exécutif de la Société)

(1) Au titre du plan LTI n° 15, 1 500 actions ont été livrées le 15 mai 2015 et 1 000 actions ont été livrées le 9 novembre 2015. La livraison de ces actions était suivie d'une période d'indisponibilité de deux ans à partir de la date de livraison des titres.

(2) Au titre du plan LTI n° 16, 16 950 actions ont été livrées le 2 octobre 2017 à l'issue de la période dite d'acquisition et sont devenues immédiatement disponibles.

TABLEAU 11 – SYNTHÈSE DU STATUT ET DES DISPOSITIFS DE DÉPART DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

Dirigeants mandataires sociaux exécutifs au 31 mars 2018	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 Poupard-Lafarge Président-Directeur Général	Oui (suspendu)	Oui ⁽¹⁾	Oui ⁽²⁾	Non

(1) Les régimes de retraite supplémentaire auxquels le dirigeant mandataire social exécutif participe sont décrits dans la politique de rémunération figurant ci-dessus.

(2) Les indemnités de départ dont le dirigeant mandataire social exécutif pourrait bénéficier sont liées à son contrat de travail et à son mandat social. Elles sont décrites 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 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 novembre 2016. 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 13.2 (ÉCHELONNEMENT DES MANDATS)</p> <p>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 trois années consécutives.</p>
<p>ARTICLE 21 (CESSATION DU CONTRAT DE TRAVAIL EN CAS DE MANDAT SOCIAL)</p> <p>Le code recommande : « <i>(...) 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.</i> »</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>ARTICLE 24.6.2 (RÉGIMES DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRES À PRESTATIONS DÉFINIES)</p> <p>Le code précise : « <i>(...) les bénéficiaires doivent satisfaire des conditions raisonnables d'ancienneté dans l'entreprise, d'au minimum deux ans, fixées par le Conseil d'administration pour bénéficier des prestations d'un régime de retraite à prestations définies.</i> »</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 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. (Voir la rubrique « Régime de retraite supplémentaire », page 182).</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 281 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 281 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 296 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 287 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-cléfs, 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.

COMPOSITION

Le Comité exécutif est composé des personnes suivantes au 15 mai 2018 :

	Principale fonction	Date d'entrée au Comité exécutif	Âge
Henri Poupart-Lafarge	Président-Directeur Général et Président du Comité exécutif	Octobre 2004	49
Thierry Best	Directeur des Opérations	Novembre 2015	58
Marie-José Donsion ⁽¹⁾	Directrice Financière	Novembre 2015	46
Pierrick Le Goff	Directeur Juridique	Novembre 2015	51
Thierry Parmentier	<i>Senior Vice President</i> – Ressources Humaines & Environnement, Santé et Sécurité	Avril 2017	53
Didier Pflieger ⁽²⁾	<i>Senior Vice President</i> – Moyen-Orient et Afrique	Juillet 2017	53
Jean-Baptiste Eyméoud	<i>Senior Vice President</i> – France	Novembre 2015	50
Gian-Luca Erbacci ⁽³⁾	<i>Senior Vice President</i> – Europe	Novembre 2015	56
Michel Boccaccio	<i>Senior Vice President</i> – Amérique latine	Novembre 2015	57
Jean-François Beaudoin ⁽⁴⁾	<i>Senior Vice President</i> – Asie-Pacifique & Alstom Digital Mobility	Juillet 2016	40
Jérôme Wallut	<i>Senior Vice President</i> – Amérique du Nord	Novembre 2015	54

(1) M. Laurent Martinez succédera à Mme Marie-José Donsion le 1^{er} juillet 2018.

(2) M. Didier Pflieger a succédé à M. Gian Luca Erbacci le 1^{er} juillet 2017.

(3) M. Gian Luca Erbacci a succédé à M. Andreas Knitter le 1^{er} juillet 2017.

(4) M. Jean-François Beaudoin a succédé à M. Pascal Cléré à la tête d'Alstom Digital Mobility le 1^{er} novembre 2017.

Le Comité exécutif s'est réuni à 12 reprises au cours de l'exercice 2017/18, comme au cours de l'exercice 2016/17.

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

Les éléments financiers comptabilisés sur l'ensemble de l'exercice 2017/18 décrivant les rémunérations et avantages du Comité exécutif sont décrits dans la Note 36.3 aux comptes consolidés de l'exercice 2017/18.

La rémunération des membres du Comité exécutif, soit actuellement 10 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 2017/18, 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 et de taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt, 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 183, 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 2017 au 31 mars 2018, s'est élevé à € 5 319 994.

La partie fixe, pour l'exercice 2017/18, représente € 3 569 379. La partie variable liée aux résultats de l'exercice 2016/17 et versée pendant l'exercice 2017/18 représente € 1 750 615, 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 € 1 394 854 au 31 mars 2018, 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 € 642 724.

INTÉRÊT DES DIRIGEANTS ET SALARIÉS DANS LE CAPITAL

PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS ET D' ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE

Politique d'attribution

La Société met en place, en principe chaque année, un plan de rémunération à Long Terme en France et à l'étranger, dans le cadre des autorisations données par l'assemblée générale des actionnaires, des articles L. 225-177 et s. et des articles L. 225-197 et s. du Code de commerce. Ces plans sont décidés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nominations et de rémunération qui en examine l'ensemble des modalités ainsi que les critères d'attribution. Les attributions ont lieu selon une périodicité régulière. 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 13 mars 2018 (le « PSP 2018 »). 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

5. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital

attribuées aux membres du Comité exécutif sont identiques à celles de l'ensemble des autres attributions.

Le PSP 2018 attribué le 13 mars 2018 portait sur un nombre d'actions de performance représentant 0,46 % 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 186).

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'attribution définitive de la totalité des actions est subordonnée à la réalisation de conditions de performance internes du Groupe à satisfaire au cours d'une période de trois exercices suivant l'attribution des actions de performance et d'une performance externe à satisfaire à l'issue d'une période de trois exercices suivant l'attribution des actions de performance. Depuis l'attribution de 2018 les conditions de performance interne et externe 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 à la Société et, depuis 2016, d'une condition externe liée à la performance du cours de Bourse. Pour le PSP 2018, cette période est de trois ans pour l'ensemble des bénéficiaires. Il s'agit, dans chaque cas, d'actions nouvelles qui seront créées lors de leur attribution définitive par prélèvement sur les réserves.

L'attribution définitive est également soumise à des conditions de présence dans le Groupe, sauf exception prévue par le plan.

Obligations de conservation pour les membres du Comité exécutif – Règles de conduite

Depuis le plan 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 2017/18

Le nombre total d'options pouvant être levées au titre de l'ensemble des plans existants représente 0,60 % du capital arrêté au 31 mars 2018. Les principales caractéristiques de l'ensemble des plans d'options mis en place par la Société et en cours de validité au 31 mars 2018 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° 13 inclus dans le plan LTI n° 13 (options conditionnelles)	Plan n° 14 inclus dans le plan LTI n° 14 (options conditionnelles)	Plan n° 15 inclus dans le plan LTI n° 15 (options conditionnelles)	Plan n° 16 inclus dans le plan LTI n° 16 (options conditionnelles)
Date d'assemblée	22 juin 2010	22 juin 2010	22 juin 2010	2 juil. 2013
Date du Conseil	13 déc. 2010	4 oct. 2011	10 déc. 2012	1 oct. 2013
Prix d'exercice initial ⁽¹⁾	€ 33,14	€ 26,39	€ 27,70	€ 26,94
Prix d'exercice ajusté post OPRA ⁽²⁾	€ 28,83	€ 22,96	€ 24,10	€ 23,44
Point de départ d'exercice des options	13 déc. 2013	4 oct. 2014	10 déc. 2015	3 oct. 2016
Date d'expiration	12 déc. 2018	3 oct. 2019	9 déc. 2020	30 sept. 2021
Nombre initial de bénéficiaires	528	514	538	292
Nombre initial d'options ⁽²⁾	1 419 767 ⁽⁴⁾	1 573 723 ⁽⁵⁾	1 508 777 ⁽⁶⁾	771 997
Nombre total d'options exercées	440 340	647 163	451 994	410 587
Nombre total d'options annulées	468 163	638 291	806 630	72 625
Nombre d'options restant à lever au 31 mars 2018 ⁽²⁾	511 264	288 269	250 153	288 785
Pourcentage du capital au 31 mars 2018 susceptible d'être créé	0,23 %	0,13 %	0,11 %	0,13 %
Nombre d'actions pouvant être souscrites au 31 mars 2018 par les membres du Comité exécutif ^{(2) (3)}	50 211	44 867	35 218	45 400
dont nombre d'actions pouvant être souscrites par M. Henri Poupart-Lafarge au 31 mars 2018	45 980	32 183	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 2018 et non ceux qui en étaient membres lors de l'attribution.

(4) 20 % des options initialement attribuées au titre du plan LTI n° 13 ont été annulées par application des conditions de performance liées aux résultats des exercices 2010/11, 2011/12 et 2012/13.

(5) 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.

(6) 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.

5. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital

MODALITÉS D'EXERCICE/CONDITIONS DE PERFORMANCE ⁽⁷⁾

Plan n° 13 inclus dans le plan LTI n° 13 (options conditionnelles)	Plan n° 14 inclus dans le plan LTI n° 14 (options conditionnelles)	Plan n° 15 inclus dans le plan LTI n° 15 (options conditionnelles)	Plan n° 16 inclus dans le plan LTI n° 16 (options conditionnelles)
<ul style="list-style-type: none">Le pourcentage d'options exerçables à partir du 13 décembre 2013 varie en fonction de niveaux prédéterminés de marge opérationnelle du Groupe au titre des exercices 2010/11, 2011/12 et 2012/13 (les « Marges »).Pour que la totalité des options soit exerçables les Marges doivent être supérieures ou égales à 7,5 %.Aucune option ne sera exerçable si les Marges sont inférieures à 6,5 %. <p>Atteinte des conditions : 80 % des options initialement attribuées sont exerçables depuis le 13 décembre 2013.</p>	<ul style="list-style-type: none">Le pourcentage d'options exerçables à partir du 4 octobre 2014 varie en fonction de niveaux prédéterminés de marge opérationnelle du Groupe au titre des exercices 2011/12, 2012/13 et 2013/14 (les « Marges »).Pour que la totalité des options soit exerçables les Marges doivent être supérieures ou égales à 7,5 %.Aucune option ne sera exerçable si les Marges sont inférieures à 6,5 %.Pour plus de détails, voir la Note 23 aux comptes consolidés de l'exercice 2014/15. <p>Atteinte des conditions : 70 % des options initialement attribuées sont exerçables depuis le 4 octobre 2014.</p>	<ul style="list-style-type: none">Le pourcentage d'options exerçables à partir du 10 décembre 2015 varie en fonction de niveaux prédéterminés de marge opérationnelle du Groupe au titre des exercices 2012/13, 2013/14 et 2014/15 (les « Marges ») et nécessite un cash flow libre (« CFL ») supérieur ou égal à zéro pour chaque exercice.Pour que la totalité des options soit exerçables, les Marges doivent être supérieures ou égales à des niveaux prédéterminés et le CFL de chaque exercice doit être supérieur ou égal à 0.Aucune option ne sera exerçable si les Marges sont inférieures à 7 % ou les CFL sont négatifs.Les conditions de performance relatives à l'exercice 2014/15 sont réputées satisfaites du fait de la réalisation de l'opération avec General Electric.Pour plus de détails, voir la Note 23 des comptes consolidés de l'exercice 2014/15. <p>Atteinte des conditions : 50 % des options initialement attribuées sont exerçables depuis le 10 décembre 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none">Le pourcentage d'options exerçables varie en fonction des niveaux prédéterminés de marge opérationnelle du groupe Alstom au titre des exercices 2014/15 et 2015/16 (les « Marges ») et nécessite un cash flow libre (« CFL ») supérieur ou égal à zéro pour chaque exercice.Pour que la totalité des options soit exerçables, les Marges doivent être supérieures ou égales à des niveaux prédéterminés et le CFL de chaque exercice doit être supérieur ou égal à 0.Aucune option ne sera exerçable si les Marges sont inférieures à 7,2 % pour l'exercice 2014/15 ou à 7,4 % pour l'exercice 2015/16 ou les CFL sont négatifs.Les conditions de performance relatives aux exercices 2014/15 et 2015/16 sont réputées satisfaites du fait de la réalisation de l'opération avec General Electric. <p>Atteinte des conditions : 100 % des options initialement attribuées sont exerçables depuis le 3 octobre 2016.</p>

(7) L'exercice est également subordonné à des conditions de présence dans le Groupe sauf exception prévue par le plan.

Seules 80 % des options du plan LTI n° 13, 70 % des options du plan LTI n° 14 et 50 % des options du plan LTI n° 15 sont devenues exerçables par suite de l'application des conditions de performance prévue à ces plans.

Suite à la réalisation de l'opération avec General Electric, 100 % des options attribuées dans le cadre du plan LTI n° 16 sont devenues exerçables.

Options de souscription conditionnelles consenties aux mandataires sociaux d'Alstom au cours de l'exercice 2017/18 et options levées par ces derniers

Aucune option n'a été attribuée par la Société au cours de l'exercice 2017/18 à M. Henri Poupert-Lafarge, Président-Directeur Général et seul dirigeant mandataire social d'ALSTOM. Le Président-Directeur Général n'a levé aucune option au cours de l'exercice.

Aucune option n'a été attribuée par la Société à d'autres mandataires sociaux de la Société au cours de l'exercice 2017/18.

Options de souscription conditionnelles consenties au cours de l'exercice 2017/18 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 2017/18.

Options de souscription d'actions levées au cours de l'exercice 2017/18 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	88 071	€ 26,09

(*) 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 2017/18

Le nombre total d'actions pouvant être créées au titre des plans d'attribution gratuite d'actions de performance non encore définitivement délivrées représente 1,27 % du capital arrêté au 31 mars 2018 (sous réserve de la satisfaction des conditions de performance, appréciée au regard des résultats approuvés par le Conseil qui s'est tenu le 15 mai 2018).

	Plan 2016 (PSP 2016) (actions de performance)	Plan 2017 (PSP 2017) (actions de performance)	Plan 2018 (PSP 2018) (actions de performance)
Date d'assemblée		18 décembre 2015	
Date du Conseil	17 mars 2016	17 mars 2017	13 mars 2018
Nombre initial de bénéficiaires	737	755	732
Nombre initial d'actions de performance	957 975 ⁽⁴⁾	1 022 400 ⁽⁵⁾	1 016 025
Nombre d'actions de performance subsistant au 31 mars 2018 ⁽⁵⁾	824 577	978 975	1 016 025
Livraison définitive des actions (sous conditions de performance)	Le cinquième jour ouvré suivant le jour de publication des comptes consolidés 2018/19	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
Pourcentage du capital susceptible d'être créé (calculé sur le capital au 31 mars 2018)	0,37 %	0,44 %	0,46 %
Nombre d'actions pouvant être livrées aux membres du Comité exécutif au 31 mars 2018 ^{(1) (3)}	139 500	195 000	185 625

5. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital

	Plan 2016 (PSP 2016) (actions de performance)	Plan 2017 (PSP 2017) (actions de performance)	Plan 2018 (PSP 2018) (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 sur résultat 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 supérieures ou égales à des niveaux prédéterminés pour chaque exercice ; d'une condition de performance externe, appréciée à la date de publication des résultats de l'exercice 2018/19, basée sur la performance de l'action de la Société calculée comme étant le pourcentage d'évolution entre le cours de l'action lors de l'attribution et le cours de l'action constaté à la date de publication, corrigé des éventuels dividendes versés au cours de la période d'acquisition (« <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>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 des exercices 2016/17. 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 des exercices 2017/18.</p>	<p>Le pourcentage d'actions définitivement livrées varie en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> de deux conditions de performance internes : Marge sur résultat 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 supérieures ou égales à des niveaux prédéterminés pour chaque exercice ; d'une condition de performance externe, appréciée à la date de publication des résultats de l'exercice 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>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 des exercices 2017/18.</p>	<p>Le pourcentage d'actions définitivement livrées varie en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> d'une condition de performance interne : Marge sur résultat 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.
Période de conservation des actions	Néant ⁽³⁾	Néant ⁽³⁾	Néant ⁽³⁾

(1) Il s'agit du Comité exécutif dans sa composition au 31 mars 2018. 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 191).

(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 181 pour le Président-Directeur Général et page 196 pour les autres membres du Comité exécutif).

(4) Par application des conditions de performance liées aux résultats de l'exercice 2016/17 approuvés par le Conseil d'administration du 3 mai 2017 et postérieurement aux résultats de l'exercice 2017/18 approuvés par le Conseil d'administration du 15 mai 2018, 10,60 % des actions de performance initialement attribuées au titre du plan PSP 2016 ont été annulées et 34,40 % de l'attribution initiale est à ce jour acquise sous condition de présence. Le solde sera fonction des résultats de l'exercice 2018/19.

(5) Postérieurement aux résultats de l'exercice 2017/18 approuvés par le Conseil d'administration du 15 mai 2018, 2,87 % des actions de performance initialement attribuées au titre du plan PSP 2017 ont été annulées par application des conditions de performance liées aux résultats de l'exercice 2017/18 et 17,13 % de l'attribution initiale est à ce jour acquise sous condition de présence. Le solde sera fonction des résultats des exercices 2018/19 et 2019/20.

Actions de performance attribuées gratuitement aux mandataires sociaux d'Alstom au cours de l'exercice 2017/18

45 000 actions de performance ont été attribuées au cours de l'exercice 2017/18 à M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général et seul dirigeant mandataire social exécutif de la Société au 31 mars 2018.

16 950 actions de performance lui ont été livrées à titre définitif au cours de l'exercice au titre du plan LTI n° 16 à l'issue de la période dite d'acquisition.

Il n'y a eu aucune livraison d'actions à d'autres mandataires sociaux de la Société au cours de l'exercice 2017/18.

Actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice 2017/18 aux dix salariés non mandataires sociaux d'Alstom ayant reçu les plus importantes attributions

Les dix plus importantes attributions de droits à actions de performance au cours de l'exercice 2017/18 représentent un total de 151 125 actions de performance. Par ailleurs, le nombre total d'actions de performance livrées à titre définitif au cours de l'exercice au titre des plans LTI16 au terme de la période dite d'acquisition aux dix salariés non mandataires sociaux ayant reçu de façon définitive les plus importantes attributions s'élève à 35 595 actions.

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 seront définitivement acquises à l'issue d'une période de deux ans soit le 23 septembre 2018.

Au total, environ 27 000 personnes du Groupe réparties dans 16 pays sont concernées par cette attribution gratuite, portant sur un maximum de 824 370 actions représentant environ 0,37 % du capital au 31 mars 2018. Il s'agit d'actions nouvelles qui seront créées lors de leur attribution définitive par prélèvement sur les réserves. Environ 4 000 personnes réparties dans 45 pays recevront l'équivalent en espèces de ces 30 actions, montant évalué et versé à l'issue de la période de deux ans.

PARTICIPATION, INTÉRESSEMENT ET PLAN D'ÉPARGNE

Participation

Toutes les sociétés françaises du Groupe concernées par la loi du 7 novembre 1990 ont signé des accords de participation. Un accord de participation dérogatoire au bénéfice d'au moins 90 % des salariés des sociétés françaises du Groupe est entré en vigueur le 30 septembre 2011. Les sommes versées au titre de la participation légale des salariés en France au cours des trois dernières années sont les suivantes :

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2015	2016	2017
Participation des salariés	5,5	0	0

Intéressement

Plus de 98 % des salariés des filiales françaises du Groupe bénéficient d'un accord d'intéressement, à ce jour. Les sommes versées au titre de l'intéressement pour l'exercice 2017/18 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'€)	2015	2016	2017
Intéressement des salariés	34,5	16,3	16,1

Plan d'épargne salariale et plan d'épargne retraite

Les salariés français du Groupe peuvent placer leur épargne salariale provenant de la participation, de l'intéressement ou d'épargne volontaire, sur le plan d'épargne Groupe non investi en titres de

l'entreprise ou sur un plan d'épargne et de retraite collectif « PERCO ». Ce dernier est abondé par la Société d'un montant maximum de € 500 pour € 1 500 versés dans l'année. En 2017, les salariés français ont versé € 5,8 millions sur le plan d'épargne Groupe et € 2,4 millions sur le plan d'épargne PERCO. Ces versements sur le PERCO ont donné lieu à un abondement de € 1,1 million par Alstom.

5. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital

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

2017/18. 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 2018, les salariés et anciens salariés du Groupe détiennent 1,16 % du capital de la Société directement ou au travers d'un fonds commun de placement (voir pages 291 et 292).

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 2017/18

À la date du 15 mai 2018 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 Rucar	Actions	Acquisition	250	7 587
Sylvie Kandé de Beaupuy	Actions	Acquisition	700	21 952
Sylvie Rucar	Actions	Acquisition	250	7 717
Sylvie Rucar	Actions	Acquisition	250	7 822
Sylvie Rucar	Actions	Acquisition	250	7 980
Sylvie Rucar	Actions	Acquisition	500	15 839
État – Agence de Participations de l'État	Actions	Fin du prêt de consommation entre la République française et Bouygues SA	43 825 360	N/A
Sylvie Kandé de Beaupuy	Actions	Acquisition	700	24 010

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 2018

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

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Lettre de soutien de Bouygues SA à l'apport en nature de l'activité Mobility de Siemens à Alstom rémunéré en actions nouvellement émises

Administrateurs dirigeants concernés :

M. Olivier Bouygues, Directeur Général Délégué de Bouygues SA,

Bouygues SA, représentée par M. Philippe Marien.

Nature et objet :

Votre Conseil d'administration du 26 septembre 2017 a autorisé la signature d'une convention de soutien conclue entre Bouygues SA et Alstom, et contresignée par Siemens, le jour même de la signature du protocole d'accord conclu entre Siemens et Alstom afin de combiner les activités mobilité de Siemens avec Alstom (la « Transaction »). L'objet de cette convention, qui comporte des obligations pour Alstom, est de fixer les conditions auxquelles Bouygues SA apporte son soutien ainsi que les modalités de celui-ci.

Par cette convention, Bouygues s'engage notamment à (i) voter en faveur de la Transaction lors de la réunion du Conseil d'administration, (ii) ne pas transférer, directement ou indirectement, les actions d'Alstom qu'il détient avant l'assemblée générale appelée à se prononcer sur la Transaction et (iii) voter en faveur de toute résolution soumise au vote des actionnaires dans le cadre de l'approbation de la Transaction, à hauteur de l'ensemble de ses droits de vote, jusqu'à 29,99% du capital de la Société.

Alstom s'engage, à l'issue de la période de conservation, à coopérer avec Bouygues SA, si ce dernier le demande, dans le cadre de la cession, le cas échéant, de sa participation au sein de la Société.

Motifs justifiant de son intérêt pour la Société et ayant conduit à l'autorisation du 26 septembre 2017 :

Le Conseil d'administration a souligné l'importance du soutien de Bouygues SA, en qualité d'actionnaire significatif d'Alstom, au rapprochement envisagé entre Alstom et les activités mobilité de Siemens.

5. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Conventions et engagements non autorisés préalablement

En application des articles L. 225-42 et L. 823-12 du Code de commerce, nous vous signalons que les conventions et engagements suivants n'ont pas fait l'objet d'une autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Il nous appartient de vous communiquer les circonstances en raison desquelles la procédure d'autorisation préalable n'a pas été suivie.

Mandat de conseil financier exclusif confié à la société Rothschild & Cie

Administrateur dirigeant concerné :

M. Klaus Mangold, Vice-Président de Rothschild Europe, Président du Conseil de surveillance de Rothschild GmbH et Membre du Global Advisory Group de Rothschild.

Nature et objet :

Le 26 septembre 2017 Alstom a conclu avec la société Rothschild & Cie un contrat de mandat en qualité de conseil financier exclusif d'Alstom et, dans ce cadre, assiste Alstom dans l'étude, la préparation et la réalisation du rapprochement envisagé entre Alstom et les activités mobilité de Siemens.

Cette convention a fait l'objet d'une autorisation de votre Conseil d'administration le 26 septembre 2017 et a été signée à la suite de cette autorisation. Bien que cette convention prévoie un effet rétroactif, ses termes n'ont été finalisés que le jour de l'autorisation par votre Conseil d'administration. À ce titre, cette convention ne pouvait être soumise à l'autorisation de votre Conseil d'administration ni formellement conclue avant cette date.

Motifs justifiant de son intérêt pour la Société et ayant conduit à l'autorisation du 26 septembre 2017 :

Le Conseil d'administration a considéré qu'il était de l'intérêt d'Alstom de retenir Rothschild & Cie comme conseil financier compte tenu de sa large expérience dans de nombreuses transactions transfrontalières, de sa connaissance des activités de votre Société, ainsi que du secteur sur lequel votre Société opère.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie 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} janvier 2017

Administrateur dirigeant concerné :

M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général d'Alstom.

Nature et objet :

Votre Conseil d'administration du 8 novembre 2016 a autorisé à compter du 1^{er} janvier 2017 les nouvelles 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.

Votre conseil du 15 mai 2018 a confirmé, pour les besoins de l'établissement du présent rapport spécial, les motivations ayant conduit à l'autorisation donnée le 8 novembre 2016.

Ces engagements sont les suivants :

Régimes supplémentaires de retraite

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 en vigueur (« Article 39 ») ainsi que la mise en place d'un nouveau dispositif de retraite conformément aux dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce.

Le Conseil d'administration a alors décidé de substituer au dispositif à prestations définies un nouveau régime de retraite supplémentaire à cotisations définies dans l'objectif notamment de réduire la charge annuelle portée par l'entreprise au titre de ces dispositifs.

Les autres bénéficiaires éligibles au dispositif « Article 39 », soit les membres du Comité Exécutif sous contrat français et dont la rémunération annuelle de base dépasse huit fois le Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale, bénéficient d'un système équivalent.

La mise en place du nouveau régime vise 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.

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, au 31 mars 2018, 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 huit et douze fois le Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale et 20% de la part de sa rémunération fixe supérieure à douze fois le 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 sa rémunération variable est égale 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.

Ce dispositif permet de réduire la charge annuelle de la Société d'environ 25% dans les comptes en année pleine sur la base d'une rémunération correspondant aux objectifs annuels.

Le montant de la rente à laquelle le Président-Directeur Général pourrait prétendre sur la base de cette rémunération serait inférieur au montant actuellement envisageable selon les modalités du régime précédent « Article 39 » (montant lui-même plafonné à huit fois le Plafonds Annuels de la Sécurité Sociale), en vertu de l'application d'une décote accompagnant le passage d'un régime à droits non acquis à un régime à droits acquis.

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans 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 et jusqu'au 31 décembre 2016

Administrateur dirigeant concerné :

M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général d'Alstom.

Nature et objet :

Vos Conseils d'administration du 28 janvier 2016 et du 10 mai 2016 ont autorisé les modalités d'engagements de retraite et d'indemnités de départ de M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général d'Alstom à compter du 1^{er} février 2016 et motivé l'intérêt pour la Société de ces engagements, conformément aux dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce.

Votre Conseil d'administration du 8 novembre 2016 a autorisé la fermeture et le gel des droits cumulés au titre de ce dispositif à compter du 31 décembre 2016.

Ces engagements sont les suivants :

Régimes supplémentaires de retraite

Le Président-Directeur Général a bénéficié jusqu'au 31 décembre 2016 inclus d'un régime à prestations définies (Article 39) au bénéfice des dirigeants des sociétés Alstom SA et Alstom Executive Management SAS dont la rémunération de base dépasse huit fois le Plafonds Annuel de la Sécurité Sociale.

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 retraites à prestations définies.

Au titre de ce dispositif, l'acquisition des droits pour le Président-Directeur Général était soumise à condition de performance. Le Conseil d'administration dans sa délibération du 28 janvier 2016 avait décidé que le Président-Directeur Général n'acquerrait ses droits annuels que si sa rémunération variable acquise au titre de l'exercice correspondant atteignait au moins 50 % de sa valeur cible. Pour les neuf premiers mois de l'exercice social 2016/17, le Conseil d'administration a constaté que cette condition de performance avait été atteinte.

La pension qui serait servie à M. Henri Poupart-Lafarge à travers ce plan, sous réserve qu'il fasse valoir ses droits à la retraite en quittant Alstom, a été fixée à € 176 000 (à euros constants) soumise à condition de présence au moment où le Président-Directeur Général fera valoir ses droits à retraite.

S'agissant du régime de retraite à cotisations définies (Article 83), le Président continue à bénéficier du dispositif collectif supplémentaire de retraite 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 2017/18, le Président-Directeur Général a bénéficié de cotisations à hauteur de € 25 187 pris en charge à 95% par la Société, soit € 23 927.

5. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

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.

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.

Depuis lors, elle continue de poursuivre ses effets à l'identique.

Comme il l'avait déjà fait le 3 mai 2017, votre Conseil du 15 mai 2018 a confirmé, pour les besoins de l'établissement du présent rapport spécial, les motivations ayant conduit à l'autorisation du 28 janvier 2016.

Ces engagements sont les suivants :

Indemnités de départ

Compte tenu de la durée de la carrière de M. Henri Poupart-Lafarge en qualité de salarié avant son accession aux fonctions de Président-Directeur Général (18 ans), le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, a approuvé la suspension (et non la résiliation) du contrat de travail de M. Henri Poupart-Lafarge pendant la durée de son mandat social. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, a décidé qu'en cas de révocation du mandat social de M. Henri Poupart-Lafarge son contrat de travail avec la société Alstom Executive Management 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 22 mai 2018

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 2017/18

La rémunération des Commissaires aux comptes pour l'exercice 2017/18 figure dans la Note 35 aux comptes consolidés de l'exercice 2017/18.

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

▶ STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	210
Une politique de responsabilité sociale d'entreprise proactive	210
Stratégie climat et transition énergétique	216
Se développer dans les pays à forte croissance	219
▶ CONCEVOIR DES SOLUTIONS DE MOBILITÉ DURABLE	220
L'éco-conception des produits et services	220
L'amélioration de l'efficacité énergétique	220
La réduction des nuisances sonores	222
L'économie circulaire et l'utilisation de matériaux propres et recyclables	223
Le développement de nouvelles solutions de transport intégrées, intelligentes et multimodales	223
Le passager, au cœur des solutions	224
La sécurité produit intégrée à la conception	225
▶ PROGRAMME ÉTHIQUE & CONFORMITÉ	226
Code d'éthique et instructions	226
Cartographie des risques	227
Formation et communication	227
Procédure d'Alerte	228
Comité disciplinaire	229
Certification	229
Amélioration continue	229
Représentants d'intérêt	229
▶ PLAN DE VIGILANCE	230
Cartographie et gestion globale des risques	230
Gestion des risques liés aux activités d'Alstom et de ses sous-traitants	231
Gestion des risques dans la chaîne d'approvisionnement	235
Procédure d'Alerte	237
Dispositif de suivi des mesures	237
▶ PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE	237
Certification des sites	238
Consommation d'énergie	238
Émissions de gaz à effet de serre (GES)	239
Consommation d'eau	241
Émissions dans l'air de composés organiques volatils non méthaniques (COV)	242
Gestion des déchets	242
Autres impacts	243
Sensibilisation des collaborateurs et reconnaissance des bonnes pratiques	244
▶ PERFORMANCE SOCIALE	244
Politique des ressources humaines	245
Effectif du Groupe et organisation du travail	246
Impliquer les collaborateurs	247
Développer les compétences des collaborateurs et gérer leur carrière	250
Promouvoir l'égalité des chances	254
Développer le dialogue social	257
▶ RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES	258
Relations avec les clients	258
Relations avec les gouvernements, les organisations internationales et les groupes de réflexion	259
Relations avec les fournisseurs et les sous-traitants	261
Relations avec les communautés locales	262
La Fondation d'entreprise Alstom	266
▶ MÉTHODOLOGIE	268
▶ SYNTHÈSE DES INDICATEURS / CHIFFRES CLÉS 2017/18	270
▶ 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	273
▶ LISTE DES INFORMATIONS OBLIGATOIRES	276



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

6. DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

Stratégie de développement durable

Cette section, partie intégrante du rapport de gestion d'Alstom, présente la stratégie, les plans d'action et réalisations en développement durable ainsi que les informations environnementales, sociales et sociétales telles que visées par :

- l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010, dite « Grenelle II », et par le décret n° 2016-1138 du 19 août 2016 relatif à l'obligation de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale ;
- la loi n° 2017-399 publiée au Journal Officiel le 28 mars 2017 sur le devoir de vigilance.

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

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 plus rapidement qu'estimé précédemment 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 adopté lors de la COP 21⁽³⁾ à Paris (France), entré en vigueur en novembre 2016, a confirmé l'objectif de maintenir le réchauffement climatique bien en dessous de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels. Alors que les émissions de gaz à effet de serre liées au transport continuent d'augmenter dans les pays en voie de développement comme dans les pays développés, il apparaît essentiel de réussir à découpler la hausse de la mobilité et des émissions de carbone en favorisant les modes dont les empreintes carbone sont les plus faibles, c'est-à-dire les modes partagés et les transports électriques. En parallèle, l'hydrogène apparaît de plus en plus comme une alternative aux combustibles fossiles crédible à long-terme pour les applications nécessitant une forte autonomie.
- En outre, la qualité de l'air émerge 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⁽⁴⁾. 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

devrait entraîner le développement des contraintes réglementaires et normatives dans de nombreux pays et d'importants investissements en infrastructures.

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⁽⁵⁾ ; dans les pays en voie de développement, ce pourcentage peut monter à plus de 80 %⁽⁶⁾. Les stratégies de développement socio-économique doivent intégrer le déploiement de services publics, notamment des systèmes de transport⁽⁷⁾.
- 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. Avec le développement, dans les grandes villes, d'applications efficaces permettant d'optimiser les trajets multimodaux, les jeunes urbains des villes développées 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.

(1) ONU, *World Population Prospects: The 2017 revision*.

(2) *International Transport Forum, Transport Outlook 2017* – Scénario de référence.

(3) Conférence des parties, Convention cadre des Nations unies sur les changements climatiques.

(4) Organisation mondiale de la santé, *Ambient air pollution: A global assessment of exposure and burden of disease*, 2016.

(5) Laboratoire de la mobilité inclusive, 2017.

(6) *International Transport Forum 2011 – Transport to Society*.

(7) *An Overview of Urbanization, Internal Migration, Population Distribution and Development in the World*, UN Population Division, 2008, p. 5.

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 ⁽¹⁾. Elles émergent aujourd'hui comme des acteurs clés des politiques environnementales. Les plus avancées affichent leurs ambitions en matière de neutralité carbone, 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 12 villes majeures du C40 *Cities Climate Leadership Group* (ex. : Los Angeles, Quito, Mexico, Paris, Londres, Milan...) se sont engagées en faveur de la mobilité zéro-émission ⁽²⁾ à travers l'initiative *Fossil-fuel free-Streets*, pour la promotion de l'abandon des combustibles fossiles et le développement des modes doux et partagés.
- Plus de 60 % de la population mondiale vivra en milieu urbain en 2050 ⁽³⁾. Cette pression nécessitera une planification des zones urbaines et des infrastructures pour faire face aux besoins de mobilité collectifs dans des espaces densifiés. Les heures de retard liées au trafic sur la route devraient doubler d'ici 2050 ⁽⁴⁾, 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 % ⁽⁵⁾. Partout où l'espace public est restreint, la possibilité de fournir une capacité de transport élevée en utilisant un minimum d'espace devrait ainsi favoriser 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.

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

Acteur 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 trains 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. C'est le cas par exemple à Sydney, où Alstom fait partie d'un consortium qui livre un réseau de tram s'étendant sur 12 km, allant du centre de Sydney aux banlieues sud-est. Le réseau permettra de redéfinir les déplacements dans la ville en assurant des temps de trajets plus fiables tout en augmentant les espaces piétons, réduisant le trafic sur des axes clés et en reliant des lieux tels que l'université, l'hôpital, les équipements sportifs et les salles de spectacles.
- 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.

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 la stratégie 2020 d'Alstom. Sa dernière mise à jour, en janvier 2018, l'a identifiée et définie comme la politique globale de l'entreprise, reliant les cinq autres (Qualité et Sécurité ferroviaire, EHS, Écodesign, Éthique et conformité, Sûreté). Le développement durable s'intègre bien au cœur de la stratégie de l'entreprise et dans tous ses processus.

La politique est déployée à travers des objectifs quantifiés et évalués et les programmes d'action associés sont déployés dans toutes les opérations d'Alstom, tel que décrit au travers des différentes sections de ce chapitre.

(1) ONU Habitat – *Urbanization and development: Emerging futures. World cities report 2016.*

(2) *For a major area of the city – C40 Fossil Fuel Free Streets Declaration.*

(3) ONU, *World Urbanization Prospects: The 2014 Revision.*

(4) EY – *Deploying autonomous vehicles: commercial considerations and urban mobility scenario, 2014.*

(5) UITP.

6. DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

Stratégie de développement durable

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, société civile, etc.

Afin de clarifier ces attentes et d'évaluer la pertinence de la politique Développement Durable et RSE d'Alstom, l'entreprise a mis à jour en 2016 sa matrice de matérialité.

Parmi les nombreux enjeux potentiels répartis en cinq catégories (Gouvernance, Collaborateurs, Opérations, Produits et Services, et Société), 16 enjeux ont été identifiés comme les plus pertinents par rapport au secteur, à la stratégie de l'entreprise et à la cartographie des risques internes. L'évaluation de chaque enjeu, 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 prioritaires, de conforter les axes de la stratégie 2020 du Groupe et d'ajuster les programmes d'actions en cours.

MATRICE DE MATÉRIALITÉ ALSTOM



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



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.

6. DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

Stratégie de développement durable

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 notre offre et 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 	4	Soutien aux établissements d'enseignement dans la promotion des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STEM) comme voie de carrière professionnelle : inauguration de la nouvelle école de soudage en Afrique du Sud grâce à la Fondation Alstom.
		9	Métro de Kochi entièrement conçu à Bangalore et fabriqué à Sri City en Inde témoignant de l'engagement d'Alstom dans l'initiative nationale « Make in India ».
		10	Fondation d'Entreprise Alstom (budget € 1 million / an).
		11	24 plans d'action pour les communautés locales en place.
		17	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.
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 	9	Promotion de la créativité et de l'entrepreneuriat à travers le programme annuel d'innovation I NOVE YOU™.
		11	Adaptation de l'APS pour la route (recharge dynamique par le sol) en partenariat avec le groupe Volvo.
		12	Définition d'objectifs environnementaux et documentation des performances pour les produits éco-conçus (ex. : solutions d'infrastructures pour métro).
		13	Réduction de 14 % des consommations d'énergie du portefeuille de solutions (et des émissions de CO ₂ associées) vs 2014.
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 (*) 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 	3	Politique sécurité AZDP (<i>Alstom Zero Deviation Plan</i>) et plan de management de la santé
		12	77 % des collaborateurs travaillant sur un site certifié ISO 14001 – autres unités en cours de certification Réduction de l'intensité énergétique des opérations de près de 9 % vs 2014 grâce au plan d'économies d'énergie ciblant les forts consommateurs
		7	Achat de plus de 13 millions de kWh de certificats d'énergie associés à 100 % d'électricité verte renouvelable pour les activités du site d'Hornell (États-Unis)
		8	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).
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 	16	Politique d'éthique et conformité rigoureusement appliquée.
		5	Déploiement de plans d'actions locaux pour atteindre les objectifs ambitieux. 20,1 % de femmes managers à mars 2018 <i>versus</i> 18 % pour 2014.
		8	Politique et plan d'action visant à prévenir les risques dans le domaine des droits humains.

(*) 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.

Depuis 2010, au sein du Conseil d'administration, le comité en charge de l'Éthique, de la Conformité et du Développement Durable suit de près la politique et les actions RSE du Groupe. Ce comité se réunit trois à quatre fois par an pour examiner et évaluer la stratégie du Groupe, ses politiques et les procédures sur les sujets relatifs au développement durable et à la RSE (voir page 178).

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 du développement durable, composé de membres des Directions des Ressources Humaines, Achats, Marketing, Innovation, Développement Durable, Environnement Santé Sécurité et Communication, se réunit de manière trimestrielle pour superviser et suivre les progrès réalisés sur les initiatives en cours et coordonner le déploiement d'activités transverses. En 2018, le Comité de pilotage du développement durable sera élargi pour assurer le suivi du plan de vigilance, ainsi que son déploiement (voir page 237).

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 pays où le Groupe est implanté, soit 27 pays, le Directeur Pays est assisté par un Champion RSE.

Au cours de l'année fiscale 2017/18, le rôle et les tâches des Champions RSE ont été 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.

De plus, en octobre 2017, afin de renforcer le réseau RSE d'Alstom et permettre l'échange de bonnes pratiques sur le sujet, un premier séminaire RSE réunissant tous les Champions RSE a été organisé.

Par ailleurs, au cours de l'année fiscale 2017/18, les employés d'Alstom ont été sensibilisés aux enjeux du développement durable

grâce au lancement d'une formation en ligne sur le sujet en mai 2017 « 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, 2 971 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 2017, pour la septième année consécutive, Alstom a été retenu dans les indices Dow Jones Sustainability (DJSI) Monde et Europe et s'est vu attribué, pour la première fois la distinction « *Bronze Class* » de RobecoSAM. L'agence de notation a attribué une note globale de 80 sur 100 au classement DJSI, un score largement supérieur à la moyenne du secteur Équipements Électriques de l'index et de deux points supérieurs par rapport à l'an dernier. Cette année, Alstom a particulièrement bien progressé sur le plan du Code de conduite des affaires, de la stratégie climatique, de la gestion responsable des produits, ainsi que de la santé et sécurité au travail. Plus d'informations sur www.alstom.com.
- Alstom a également fait évaluer sa performance en matière de développement durable par EcoVadis en janvier 2016. L'entreprise a obtenu le meilleur niveau de reconnaissance avec un statut « *Gold* » en se plaçant parmi les 5 % des entreprises les mieux notées.
- En octobre 2017, Alstom a obtenu un « B » au questionnaire du CDP sur le changement climatique. C'est la première fois que l'entreprise répondait au questionnaire du CDP pour son périmètre actuel axé sur les activités de transport. Ce score reconnaît en Alstom, une compagnie qui va au-delà de ce qui est demandé pour réduire efficacement les émissions, ce qui indique une gestion environnementale plus avancée que la moyenne des entreprises françaises et des entreprises du même secteur d'activité.
- À travers ses activités communautaires locales et celles de la Fondation Alstom, le Groupe cherche à agir et être reconnu localement en tant qu'entreprise responsable. Par exemple, en 2018, pour la cinquième 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 Espagne a reçu la certification « *Top Employers Spain 2018* » témoignant de la qualité des conditions de travail. Cette certification lui a été attribuée suite à l'atteinte des requis demandés et un sondage de recherche approfondie réalisé par l'institut *Top Employers*.

STRATÉGIE CLIMAT ET TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Le changement climatique est l'un des principaux enjeux mondiaux de ce siècle. En dépit des efforts réalisés pour réduire les émissions de CO₂ au niveau mondial, les émissions issues de la combustion seule ont représenté 32 Gt en 2015 et continuent d'augmenter ⁽¹⁾.

Au cours des deux dernières années, il est devenu clair que la contribution du secteur transport (qui inclut la route, le rail, la navigation et l'aviation) sera essentielle pour atteindre les objectifs fixés dans l'accord de Paris. En effet avec 8 Gt émises en 2015, le transport représente environ 25 % des émissions mondiales issues de la combustion. C'est l'un des rares secteurs qui voit encore augmenter ses émissions même dans les pays développés ⁽²⁾.

Le train sera un acteur essentiel dans la lutte pour réduire les émissions de gaz à effet de serre. Il est en effet déjà largement électrifié et offre les émissions de CO₂ au passager*kilomètre transporté parmi les plus faibles des transports motorisés.

Les implications de l'Accord de Paris sont claires : pour limiter la hausse des températures à + 2 °C d'ici à la fin du siècle, il est nécessaire d'atteindre la neutralité carbone aux alentours de 2050. Pour le transport, le scénario de l'AIE (*Mobility Model*) considère que les émissions doivent atteindre un pic dans les toutes prochaines années avant de commencer à décroître significativement ⁽³⁾. Les émissions restantes devraient être séquestrées ou compensées.

Pour suivre cette route, la plupart des experts internationaux reconnaissent que l'approche « *Avoid Shift Improve* » (éviter, remplacer, améliorer) qui définit l'ordre des priorités pour l'action est désormais la voie à suivre pour découpler la croissance des besoins de mobilité et les émissions de CO₂ générés par le transport. Alstom est convaincu que la neutralité carbone 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 la multimodalité optimisée soutenue par des systèmes de transport plus intelligents.

En effet, alors que la voie de la décarbonation du secteur de la production électrique devient plus claire et que la mutation dans le secteur est en cours ⁽⁴⁾, il semble évident que la décarbonation du transport passera par la transition vers les modes électriques.

Néanmoins, il est probable que des chemins différents émergeront dans différents endroits à la faveur de conditions particulières telles que les besoins de transport locaux, la disponibilité de l'électricité et le rythme de développement des énergies renouvelables, la disponibilité des financements pour les infrastructures et mise en œuvre de politiques publiques favorisant la mobilité durable.

Quelles que soient les voies choisies localement pour décarboner le transport, Alstom, leader des solutions de mobilité durable, est bien préparé pour bénéficier des nouvelles opportunités créées par le renforcement des politiques publiques en matière de changement climatique et sera dans une bonne position pour contribuer à cette transition.

Contribution à la trajectoire + 2°

La Société reconnaît sa responsabilité de décarboner à la fois ses opérations et son offre de produits et services. 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. Cette année, Alstom reporte pour la première fois les émissions indirectes liées à l'utilisation de ses produits et services (voir page 240). Sans surprise, elles représentent la plus grande part de l'empreinte carbone du Groupe.

Alstom est engagé pour soutenir la neutralité carbone de la mobilité et a défini sa propre stratégie suivant trois axes, basée sur son analyse du secteur et des enjeux pour la Société :

- positionner les solutions ferroviaires électriques sobres en énergie au cœur du portefeuille ;
- faciliter la transition énergétique vers les solutions de mobilité durable ;
- décarboner les opérations.

Alstom soutient l'initiative *Science-Based Targets* dans ses principes et considérera la rejoindre lorsque la méthodologie pour le secteur Transport sera disponible. En avril 2018, la méthodologie Transport n'a pas encore été publiée ⁽⁵⁾.

Positionner les solutions ferroviaires électriques sobres en énergie au cœur du portefeuille

À ce jour les solutions et les systèmes ferroviaires électriques représentent l'essentiel des commandes de la Société.

Les perspectives sur le marché des solutions ferroviaires sont favorables. Celui-ci devrait croître à un taux de l'ordre 3,2 % par an entre les périodes 2013-2015 et 2019-2021 d'après la dernière étude d'UNIFE (voir page 6). Le besoin renforcé de décarboner le transport et de favoriser les modes de transport bas-carbone à travers les politiques publiques, les réglementations, et la hausse des financements est un levier de marché important poussant la demande de solutions ferroviaires électriques.

Par conception, le train est très efficace sur le plan énergétique, du fait du contact rail / roue qui limite les frictions, de l'optimisation liée au transport de masse et de la capacité de régénération de l'énergie au freinage rendue possible par les moteurs électriques.

Néanmoins, proposer des solutions efficaces sur le plan énergétique et qui soient susceptibles d'être mises à niveau pour augmenter encore leur efficacité est l'un des axes forts de la politique d'éco-conception d'Alstom. En effet les clients d'Alstom se classent souvent parmi les principaux consommateurs d'électricité dans leurs pays respectifs et l'efficacité énergétique est un différenciateur fort de ce marché.

Pour adresser ce premier axe, 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.

(1) IEA *CO₂ emissions from fuel combustion – Highlights 2017*.

(2) UIC- IEA *Railway handbook on Energy consumption and CO₂ emissions 2017*.

(3) *Implications of 2DS and 1.5DS for Land Transport Carbon Emissions in 2050 SLOCAT – 2016*.

(4) Les renouvelables ont représenté environ les deux tiers de la capacité additionnelle créée en 2016 dans le monde – IEA – *Key world energy statistics 2017*.

(5) La méthodologie pour le Transport est toujours en préparation par les fondateurs de l'initiative : Pacte mondial des Nations unies, CDP, WWF et *World Resources Institute*.

Des méthodes standardisées pour calculer la consommation d'énergie ont été définies et la performance consolidée du portefeuille de solutions est régulièrement évaluée à travers un indicateur spécifique. Avec l'accent mis sur l'innovation, Alstom poursuit ses efforts pour améliorer encore l'efficacité par des progrès en matière de traction, la réduction de la masse, l'amélioration de l'aérodynamique et des systèmes de conditionnement de l'air et chauffage, l'écoconduite, la régénération et le stockage d'énergie de freinage et l'optimisation au niveau système (voir page 221).

Aujourd'hui Alstom est en mesure d'offrir à ses clients des solutions qui consomment en moyenne 14 % d'énergie en moins par rapport à celles de 2014.

Faciliter la transition énergétique vers les solutions de mobilité durable

Une transition majeure est en train de se produire dans le secteur transport qui impacte tous les acteurs et modifie les équilibres économiques. Le mouvement de sortie des énergies fossiles est en train de prendre forme.

Des ambitions significatives ont été exprimées au niveau politique avec des pays annonçant la fin de la vente des véhicules neufs équipés de moteur à combustion : Norvège (2025), France (2040), Grande-Bretagne (2040), Inde (2030). Partout dans le monde, de grandes villes comme Paris, Mexico, Madrid, ou Athènes ont également annoncé une interdiction à venir des véhicules diesel. Dans le même temps les villes allemandes ont été autorisées en février 2018 à prendre des engagements similaires.

Sortir du diesel pour le rail

Pour le rail, les services passagers alimentés au diesel représentent environ 25 % des opérations dans le monde. En Europe les opérations réalisées en diesel représentent environ 25 % alors que 50 % des voies ne sont pas électrifiées. Elles se concentrent principalement sur le transport régional et le fret.

Du fait de la pression accrue sur le diesel en raison des enjeux environnementaux et de santé publique, Alstom s'attend à une sortie progressive du diesel en Europe, le marché qu'il dessert principalement, à moyen-terme.

La fourniture de matériel roulant diesel (locomotives et trains incluant le bimode) a représenté environ 5 % des commandes d'Alstom sur les trois dernières années. Ceci inclut 215 trains, 80 % en Allemagne et le reste en France, Algérie, Sénégal et Danemark et 47 locomotives pour la Suisse.

De plus en plus d'opérateurs prennent des mesures pour réduire l'impact environnemental des opérations diesel en spécifiant des exigences plus rigoureuses pour 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 (comme diesel et batteries combinées) ou des carburants alternatifs pour les nouvelles flottes ainsi que pour la rénovation des flottes existantes.

En conséquence, Alstom a l'intention de limiter les développements de nouveaux trains alimentés 100 % en diesel dans le futur et concentrera ses développements dans le domaine du diesel sur l'amélioration des performances environnementales des trains existants (par exemple par des mises conformité avec les derniers standards en matière d'émissions dans l'air) et des solutions hybrides. Les nouveaux trains diesel devront notamment être facilement transformables en solutions hybrides.

Alstom se prépare aussi à accompagner ses clients dans cette transition majeure en développant et en promouvant des solutions efficaces alternatives aux trains diesel parmi lesquelles l'électrification, la traction hybride et les trains à hydrogène. Dans tous les cas, la décarbonation passera par la traction électrique, qui est le cœur de l'expertise d'Alstom.

Pour les lignes qui nécessitent de hautes capacités de transport, l'électrification est la solution la plus pertinente et doit être privilégiée. Alstom a la compétence et l'expertise pour délivrer tous types de services d'électrification. Par exemple la Société fournit actuellement le système d'électrification pour une section de 343 km de long sur le « *Dedicated Freight Corridor* », le Couloir Dédié au Fret, en Inde.

Toutefois, dans certains cas les projets d'électrification peuvent se révéler trop coûteux ou inefficaces. Les solutions hybrides déjà disponibles incluent les locomotives Prima™ H3 et H4 (21 locomotives hybrides vendues à ce jour). Alstom entend développer plus largement son portefeuille de solutions pour les projets dans lesquels la traction diesel électrique permet d'envisager d'ajouter d'autres sources d'énergie comme des batteries.

Pour décarboner totalement les opérations sur des lignes non électrifiées, Alstom est le premier constructeur à proposer un train régional alimentés par pile à combustible hydrogène. En novembre 2017, Alstom a signé son premier contrat pour fournir 14 Coradia iLint™ à la région de Basse-Saxe, en Allemagne et environ 50 trains supplémentaires font l'objet de lettres d'intention de commandes d'autres régions allemandes. Cette solution a attiré beaucoup d'attention de la part des clients avec de nombreuses discussions autour d'applications possibles dans de nombreux pays.

Alstom est convaincu que les technologies à hydrogène pourraient émerger d'abord dans les régions où la demande conjointe de différents modes (bus, véhicules individuels, trains) et la disponibilité d'électricité d'origine renouvelable permettront de produire de l'hydrogène décarboné. En effet la disponibilité de l'hydrogène produit par électrolyse avec des énergies renouvelables déterminera *in fine* le potentiel de décarbonation du transport en utilisant cette énergie.

L'*Hydrogen Council*, dont fait partie Alstom, a publié en novembre 2017 un rapport « *Scaling Up* » qui conclut que l'hydrogène a le potentiel de décarboner l'économie à la hauteur d'environ 20 %. Ce rapport note également qu'en 2030, un(e) train / locomotive sur 10 vendus pour équiper des lignes non électrifiées pourrait être alimenté à l'hydrogène.

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, entend se positionner comme un fournisseur global de solutions de mobilité durable dans le domaine :

- des villes intelligentes

Alors que les autorités de transport et les opérateurs visent désormais les services de mobilité propre et assurent la coordination entre plusieurs services de mobilité (transport public, covoiturage, logistique urbaine, location de vélos), Alstom développe :

- des systèmes pour analyser et gérer les flux multimodaux de transport tels que sa plateforme MASTRIA™. Celle-ci permet la supervision et l'optimisation des flux de transports public en temps-réel et permet une réponse rapide en cas d'incident ;
- de nouvelles solutions de mobilité facilitant la transition vers la mobilité électrique et partagée. La solution APTIS™ offre la flexibilité d'un bus et un niveau de confort similaire à celui d'un tramway pour une expérience passager améliorée couplée à une excellente performance opérationnelle. Des prototypes ont été mis en service dans de nombreuses villes Paris, Versailles, Bruxelles, Berlin, etc. Partout le retour d'expérience a démontré qu'ils ont rempli leurs promesses (voir page 10) ;
- Alstom souhaite également développer ses capacités dans le domaine du transport autonome à travers des collaborations sélectives. Par exemple Alstom a développé un partenariat commercial avec la société Easymile pour fournir des systèmes de

6. DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

Stratégie de développement durable

navettes autonomes afin de résoudre la problématique du dernier kilomètre en zone urbaine ;

- du transport longue-distance

Le transport longue distance aussi bien passagers que fret sera vraisemblablement le segment le plus difficile à décarboner dans le futur car il implique une forte demande énergétique. Alstom se positionne comme un facilitateur de la transition énergétique sur le transport longue-distance également. Le Groupe développe ainsi une infrastructure innovante de recharge dynamique (autoroute intelligente) basée sur la technologie éprouvée d'alimentation par le sol APS™ qui a été adaptée avec l'aide du constructeur 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 l'électricité à tout type de véhicules indépendamment de leur hauteur, ce qui constitue un différenciateur important par rapport à d'autres technologies.

Décarboner les opérations

Au cours des 10 dernières années, Alstom a réalisé des progrès significatifs dans la réduction de son empreinte environnementale. La consommation d'énergie des opérations d'Alstom dans ses sites permanents provient essentiellement du gaz (50 %), et de l'électricité (40 %), le reste étant issu de réseaux de chaleur et autres combustibles.

Alstom prévoit d'atteindre la neutralité carbone dans ses opérations par une approche phasée. Dans une phase initiale, Alstom adresse deux priorités détaillées ci-dessous :

- Réduction continue de l'intensité énergétique de ses opérations : Alstom s'est engagé à réduire l'intensité énergétique de ses opérations de 10 % entre 2014 et 2020 et est bien sur la trajectoire pour atteindre cet objectif (à date 9 % ont été réalisés).
- Transition progressive vers l'alimentation en énergie renouvelable : Alstom a défini cette année un nouvel objectif de passer à 100 % d'électricité d'origine renouvelable d'ici 2025. Cet objectif sera déployé progressivement en alimentant les sites en électricité verte. C'est déjà le cas en Belgique et partiellement en France. Depuis janvier 2018, le site de Hornell aux États-Unis est désormais alimenté en électricité certifiée d'origine renouvelable. La production sur site avec des panneaux solaires est également à l'étude dans plusieurs sites français et indiens.

Dans un deuxième temps, Alstom prévoit de décarboner sa consommation de gaz utilisé pour les processus industriels (peinture). Alstom analysera de façon plus précise la disponibilité de gaz d'origine renouvelable au niveau international. L'Agence française de l'environnement et la maîtrise de l'énergie (ADEME) considère que la demande de gaz pourrait être totalement couverte en France en 2050 à partir de sources renouvelables ⁽¹⁾.

Les autres sources d'émissions (logistique, déplacements professionnels, etc.) seront adressées dans des étapes ultérieures pour progresser vers la décarbonation d'ici 2050.

Participer au débat public et aux initiatives collectives

Alstom soutient le déploiement de l'Accord de Paris ainsi que l'axe fort de l'Agenda mondial de l'action pour le climat sur le transport et suit de près le processus de négociation de la Convention cadre des Nations unies sur le changement climatique (UNFCCC). Alstom a participé à la Conférence des Parties de l'UNFCCC (COP) qui s'est tenue en décembre 2015 à Paris

(France) ainsi qu'à celle de Marrakech (Maroc) en 2016 et celle de Bonn (Allemagne) en 2017. Alstom était également présent au « *One Planet Summit* » de Paris. En particulier l'entreprise a contribué à 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).

Elle a également présenté ses solutions et initiatives permettant de réduire les émissions de CO₂. En offrant des solutions de mobilité toujours plus performantes, écologiques, et attractives, le Groupe contribue en effet à la transition vers des systèmes de transport durables.

Le dialogue de Talanoa qui renforce les possibilités d'échanges avec les acteurs non étatiques, la structuration des Contributions nationales déterminées (CND) pour conduire l'amélioration, le *Paris Process on Mobility and Climate* dont Alstom est membre sont devenus des éléments essentiels du processus des COP. Alstom est convaincue que le processus de mise à jour des CND qui sera lancé cette année apportera une valeur significative et s'attend à ce que les nouvelles versions des CND fassent une place plus large aux objectifs d'émissions liées au transport et aux feuilles de route associées. À date, environ 75 % des Contributions déterminées au niveau national comportent déjà une référence au transport comme un secteur clef pour l'atteinte des objectifs de réduction et 19 % une référence spécifique au rail.

Alstom est membre depuis 2014 du *Sustainable Low Carbon Transport Partnership* (SLoCaT) qui promeut l'intégration du transport durable dans les politiques globales relatives au développement durable et au changement climatique. En novembre 2017, Alstom a participé à la création de la *Transport Decarbonization Alliance* qui réunit des états, villes, régions et entreprises pionnières mobilisées pour la décarbonation du transport.

Alstom continue également de soutenir des initiatives sectorielles comme le *Low Carbon Rail Transport Challenge*, présenté par l'Union internationale des chemins de fer (UIC), qui vise entre autres à réduire la moyenne des émissions de CO₂ des opérations ferroviaires de 50 % en 2030 et de 75 % en 2050, par rapport à une base de référence de 1990. À date les émissions spécifiques du transport passager affichent une baisse de 40 % environ par rapport à 1990.

S'adapter au changement climatique

Évaluer la résilience des activités

Le Groupe réalise annuellement une évaluation des risques (voir page 148) 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 du Groupe. Cette cartographie des risques intègre en propre le « Risque lié au changement climatique ». Celui-ci est évalué en prenant en compte l'impact potentiel de conditions météorologiques extrêmes – comme les cyclones tropicaux ou extratropicaux, les tempêtes de grêles, les inondations, les tempêtes et les raz-de-marée – sur les activités de production, les sites et les immeubles du Groupe. La méthode permet de recenser les installations du Groupe les plus exposées, sur la base d'un ensemble d'indices en fonction des zones géographiques et de probabilités 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 comme une inondation en Grande-Bretagne ou une tempête importante en Europe.

(1) Mix de gaz 100 % renouvelable en 2050 ?, ADEME, janvier 2018.

À partir de cette évaluation du risque, Alstom définit les mesures d'amélioration nécessaires. Par exemple le site de Savigliano, en Italie, a intégré à son plan de continuité des opérations un plan de réaction aux inondations qui a fait l'objet d'une revue externe ce qui a conduit à proposer des mesures de protection complémentaires. Le site de Warrensburg aux États-Unis, qui est exposé au risque de tornade, dispose d'un système d'alerte destiné à déclencher des mesures de protection particulières (ex. : utilisation de l'abri anti-tornade) sur la base de conditions météorologiques exceptionnelles. Des inspections sur site sont aussi réalisées dans le cadre d'un programme annuel par Allianz pour s'assurer que les mesures de prévention et de protection adaptées sont bien en place.

La priorité pour les années à venir est de s'assurer que les mesures de prévention appropriées sont déployées dans les sites les plus exposés et d'intégrer l'analyse de ce risque dans l'évaluation des fournisseurs stratégiques et la stratégie d'investissement.

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. En Europe uniquement, il a été estimé que le coût annuel des dommages liés aux événements climatiques sur les

infrastructures s'élevait en moyenne à € 300 millions par an dont 80 % du seul fait des inondations ⁽¹⁾.

Alstom, qui réalise depuis de nombreuses années des projets exigeants dans des sites exposés à des conditions climatiques exceptionnelles (ex. : Dakar, Dubaï, Suède), a la capacité de fournir des solutions de trains et infrastructures résilientes au changement climatique. Elles incluent entre autres des fonctions de chauffage / ventilation / conditionnement de l'air renforcées, des stations électriques résilientes à de hautes températures ou des équipements conçus pour résister à la corrosion de l'air marin lorsque nécessaire.

Dans le cadre du projet de tramway de Sydney, pour lequel les premiers trains sont entrés en phase de test et de mise en service en 2017/18, Alstom a mis en œuvre pour la première fois une étude démontrant la bonne capacité de résistance du système de transport face à des situations climatiques nouvelles, ce qui a permis de valider sa résilience au changement climatique.

Au cours de l'année fiscale 2017/18 Alstom a également pris part à l'initiative RailAdapt de l'UIC, qui a conçu un cadre commun pour aider les autorités publiques et les opérateurs à développer les stratégies, techniques et outils permettant d'identifier et de gérer les risques climat et de garantir la résilience à long terme des systèmes ferroviaires.

SE DÉVELOPPER DANS LES PAYS À FORTE CROISSANCE

L'augmentation continue de la population et de l'urbanisation, principalement issue des pays émergents, génère d'importants besoins en solutions de transport plus efficaces, qui ont conduit Alstom à mener une part croissante de ses activités dans les marchés émergents.

Le développement d'Alstom sur ces marchés est l'un des principaux moteurs de son développement. En tant qu'acteur mondial, le Groupe est présent dans la totalité des pays à forte croissance, avec l'une des présences les plus fortes parmi les acteurs ferroviaires. Cette présence ne se limite pas aux aspects commerciaux ; elle concerne aussi la recherche et le développement, l'ingénierie, la fabrication, l'exécution de projets, ainsi que les activités de services. La part des marchés émergents dans les effectifs, les investissements et les commandes d'Alstom a augmenté ces dernières années et se maintiendra à un niveau élevé dans un avenir proche, afin d'accompagner l'accroissement des besoins en solutions de transport dans ces marchés.

Alstom a récemment accéléré sa présence industrielle internationale, particulièrement dans les pays émergents, avec le développement continu du centre d'ingénierie de Bangalore et du site de production près de Chennai (Inde) adressant à la fois les marchés locaux et export, la croissance industrielle de la co-entreprise sud-africaine et enfin la construction en 2017 d'un nouveau site de production de locomotives à Madhepura (Inde), en collaboration avec Indian Railways.

Alstom a également développé des partenariats stratégiques avec des acteurs clés :

- Russie – la société locale Transmashholding (TMH) ;
- Afrique du Sud – plusieurs entreprises locales avec la co-entreprise Gibela ; participation majoritaire dans la société Ubunye (anciennement CTLE), spécialisée dans la modernisation de trains ;
- Algérie – création de la co-entreprise Cital en 2011, pour la maintenance et l'assemblage de tramways étendant désormais son portefeuille aux trains régionaux ;

- Maroc – acquisition et intégration de Cabliance (précédemment co-entreprise créée en 2011) dédiée à la production des faisceaux de câbles ferroviaires et d'armoires électriques ;
- Chine – participation dans les co-entreprises CASCO (signalisation), SATCO (métro & tramway), SATEE (traction), XAYECCO (moteurs) et AQREC (amortisseurs) ;
- Kazakhstan – participation majoritaire dans la co-entreprise EKZ, pour la production de locomotives.

L'organisation d'Alstom, recentrée sur l'activité de transport, permet de garantir une proximité étroite avec ses clients. Alstom est divisé en Régions qui couvrent toute la chaîne de valeur : préparation des offres, exécution des projets, mise en œuvre des garanties pour les trains, infrastructure et activités de service dans les Régions. Cette organisation permet notamment une large autonomie des Régions. Dans le cadre de sa stratégie Alstom 2020, Alstom renforce d'ailleurs la diversité culturelle de ses équipes et promeut la mobilité de ses talents internationaux, notamment dans les pays émergents. Cela se traduit en particulier par l'ambition que la nationalité des cadres intermédiaires reflète la répartition géographique des activités d'Alstom (voir page 255). Ainsi, cela supporte l'objectif stratégique d'Alstom d'accroître la proximité avec ses clients et de tracer la voie vers un meilleur service.

En renforçant sa base locale, Alstom bénéficiera du potentiel de croissance sur chacun de ces marchés locaux. Par ailleurs, Alstom poursuit la localisation de ses sources d'approvisionnement afin d'améliorer la compétitivité de ses projets en réduisant les délais de livraison, bénéficiant d'une base de coûts optimisée et limitant son exposition aux fluctuations des devises.

Grâce à cette présence plus forte dans les pays émergents, Alstom joue localement un rôle sociétal plus important. Alstom supporte ainsi la croissance en compétences de l'ingénierie de ces pays et contribue à développer l'économie et la maturité de l'industrie locale, en particulier des petites et moyennes entreprises.

(1) Projet WEATHER, 2014.

CONCEVOIR DES SOLUTIONS DE MOBILITÉ DURABLE

En matière de produits et services, Alstom privilégie systématiquement une approche axée sur le cycle de vie des produits qui maximise les bénéfices environnementaux et économiques au fil du temps.

L'ÉCO-CONCEPTION DES PRODUITS ET SERVICES

La démarche d'éco-conception d'Alstom vise à développer des solutions respectueuses de l'environnement, en maîtrisant et réduisant les impacts environnementaux des solutions.

Cette démarche repose 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 incluent :

- l'efficacité énergétique des systèmes ferroviaires ;
- l'utilisation de matières premières propres, 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 s'inscrit au cœur des activités de conception et du système de management environnemental du Groupe (selon l'ISO 14001). Elle est déployée selon le référentiel éco-conception grâce au soutien d'un réseau de plus de 100 experts (éco-concepteurs, acousticiens, experts matériaux, énergéticiens...).

Depuis plusieurs années Alstom suit le déploiement de son processus éco-conception sur ses solutions au moyen d'un indicateur (« couverture éco-conception »). À fin mars 2018, 25 solutions composants (bogie, sous stations), matériels roulants (locomotive hybride, tramway Citadis™, métros, TGV ⁽¹⁾), solutions d'infrastructures (électrification métro, voie béton) et signalisations (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.

Par exemple, Urbalis Fluence™ est une solution de signalisation dont l'architecture optimisée permet de réduire la consommation d'énergie durant l'exploitation, et le nombre d'équipements au sol de 20 %. Le développement de cette solution fait l'objet d'objectifs environnementaux mis à jour périodiquement.

Cette année, Alstom a encore renforcé le déploiement de sa démarche :

- en complétant son référentiel ;
- en développant un nouveau module de formation « Éco-conception pour tous » à destination des opérationnels ;
- en demandant à tous les sites impliqués dans la conception des produits et solutions de définir des objectifs annuels en matière d'éco-conception.

Pour adresser les problématiques environnementales et améliorer la performance de ses solutions de manière pertinente, Alstom réalise des diagnostics sur la base d'Analyses de Cycle de Vie (ACV). Ces diagnostics permettent de déterminer les aspects environnementaux significatifs approfondis, d'identifier les pistes d'amélioration et d'aider aux choix techniques. À ce jour, les leviers environnementaux majeurs ont été caractérisés pour les trains (métros, Coradia™ Polyvalent), une solution de signalisation (métros Urbalis Fluence™) et pour l'électrification métro ou encore la pose de voie béton.

L'ACV et l'analyse environnementale réalisées sur la solution de signalisation métro Urbalis Fluence™ ont permis de mettre en évidence que les impacts les plus significatifs sont imputables à la phase de fabrication et à la phase d'utilisation, alors que l'acheminement des composants est négligeable. La phase de fin de vie n'est cependant pas négligeable et en particulier sur l'indicateur de pollution de l'eau. Les aspects significatifs à l'origine des impacts ont été déterminés et sont d'ores et déjà pris en compte dans le cadre de l'amélioration de la performance environnementale de cette solution. Par exemple, le module de sécurité a été pourvu d'un mode veille et l'intégration d'autres produits permettant de réduire l'empreinte environnementale globale est d'ores et déjà planifiée.

Par ailleurs, Alstom confirme sa volonté d'afficher de manière transparente la performance de ses solutions grâce à la publication de Déclarations environnementales produits. En effet celles-ci offrent aux parties prenantes une vue exhaustive des impacts sur l'environnement tout au long du cycle de vie. En 2017, Alstom a préparé la publication de trois études majeures : Solution de signalisation métro Urbalis Fluence™, Electrification métro par caténaire rigide, Voie grandes lignes béton.

L'AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

L'efficacité énergétique est un enjeu majeur pour les opérateurs de transports qui sont parfois parmi les premiers consommateurs d'énergie dans leur pays. Conscient de cet enjeu, Alstom s'attache en permanence à réduire la consommation énergétique de ses matériels et systèmes. Les trains conçus aujourd'hui consomment ainsi jusqu'à 25 % de moins que les précédentes générations.

Alstom est le premier constructeur ferroviaire à avoir annoncé son engagement de réduire encore la consommation énergétique de ses

solutions de transport à hauteur de 20 % d'ici à 2020 (par rapport au niveau de 2014), mesurée en Wh/passager.km.

La Société a défini son plan d'action énergie qui repose sur :

- le suivi systématique de la performance des solutions ;
- l'innovation pour l'efficacité énergétique ;
- la collaboration avec les acteurs de la chaîne de valeur.

(1) TGV est une marque de la SNCF.

Le suivi de la performance 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.

La Société établit des méthodologies standards de simulation de la consommation d'énergie, basées sur des jeux d'hypothèses définis pour chaque solution entrant dans le calcul de l'indicateur (profil de mission, occupation, température...) afin d'assurer l'homogénéité des données collectées. Au cours de l'exercice fiscal 2017/18, la méthodologie et les jeux d'hypothèse standards ont été développés pour les solutions de signalisation métros.

Depuis 2016, Alstom a déterminé et mis à jour les consommations d'énergie de ses solutions de matériels roulants métro, tramway, régional, Intercités et grandes lignes, ainsi que celles d'un système complet de métro. L'amélioration globale en matière de réduction de consommation peut ainsi être consolidée par comparaison aux consommations de ses solutions disponibles en 2014.

Cette année, Alstom a réduit la consommation d'énergie de son portefeuille de 14 % par rapport à 2014. Cette performance met Alstom sur les bons rails pour atteindre son objectif de réduction de 20 % en 2020.

L'innovation pour l'efficacité énergétique

L'innovation est un moteur fondamental de l'amélioration de la performance énergétique. L'entreprise s'efforce de déployer, là où elles sont pertinentes, les meilleures technologies déjà éprouvées. L'innovation chez Alstom est structurée autour de quatre axes :

- « l'adaptation au besoin », visant l'utilisation optimale par rapport à la performance recherchée. Elle inclut les programmes de réduction de la masse par l'utilisation de matériaux composites et la re-conception de pièces, l'optimisation de l'aérodynamisme, une meilleure efficacité des systèmes de traction électrique ou diesel (moteurs à aimants permanents, système de pilotage des blocs-moteur optimisé, nouvelles chaînes de traction, auxiliaires de traction performants), des équipements auxiliaires de confort à faible consommation (éclairage, chauffage et conditionnement de l'air). Cette démarche systématique d'analyse de bilan énergétique dans la phase de conception s'applique à l'ensemble des matériels du portefeuille et en particulier au bus électrique Aptis™ présenté en 2017 ;
- « la production et la récupération d'énergie », pour minimiser les pertes énergétiques et les réutiliser en permettant par exemple une utilisation du freinage électrique jusqu'à arrêt complet, pour également capturer l'énergie disponible localement (par des panneaux photovoltaïques par exemple) en évitant d'avoir à transporter sur des distances parfois conséquentes occasionnant des pertes et des rendements moindres ;
- « le stockage d'énergie » afin d'augmenter l'autonomie et de fournir des capacités de récupération additionnelles couplé à des approches sur l'hybridation des matériels roulants pour assurer certaines missions spécifiques ;
- « les systèmes de gestion de l'énergie » pour optimiser les modes d'utilisation, en améliorant les modes de veille par exemple, ou en fournissant des aides à l'exploitation et / ou à la conduite permettant d'une part une préparation des missions en incluant un critère d'énergie et d'autre part un accompagnement sur la réalisation des missions préparées.

Par exemple, la dernière génération de trains régionaux, le Coradia Stream™, consomme 30 % d'énergie en moins par passager que la génération précédente grâce à l'optimisation de la capacité, l'amélioration du pilotage de la ventilation / chauffage *via* un capteur de CO₂, ainsi que l'amélioration de l'architecture et la caisse légère en aluminium.

Pour des chaînes de traction optimisées, de nouveaux convertisseurs auxiliaires permettent un refroidissement entièrement naturel et valorisent les performances techniques des semi-conducteurs en carbure de silicium, favorisant la réduction des pertes. Cette technologie a notamment été adoptée pour le métro de Riyad et les nouveaux projets de métro à Hanoi et Dubaï.

Alstom a également travaillé sur l'intégration de nouveaux systèmes de refroidissement extrêmement performants dans les systèmes de traction. Par exemple la solution ONIX 671 développée récemment et mise en œuvre sur les projets de métros aux États-Unis est basée sur le refroidissement naturel. Ces technologies peuvent être installées sur tous les trains pour remplacer les systèmes de refroidissement classiques tels que les ventilateurs, les pompes et les radiateurs. Elles offrent aux clients des solutions silencieuses, qui ne consomment pas d'énergie et nécessitent très peu d'entretien.

La sous-station réversible Hesop™ développée par Alstom pour les réseaux urbains et suburbains permet également de réaliser des économies significatives en opération. En effet, elle permet de réinjecter dans le réseau la quasi-totalité de l'énergie électrique susceptible d'être récupérée sur les trains équipés d'un système de freinage régénératif. Hesop™ permet de limiter la dispersion de chaleur pour les opérations souterraines et réduit donc également les besoins de ventilation associés. À ce jour, plus de 120 convertisseurs Hesop™ ont été commandés ou livrés, par exemple pour le métro de Riyadh (Arabie Saoudite), le tramway de Sydney (Australie), le métro de Panama et le métro de Dubaï (Émirats Arabes Unis). Les mises en service commerciales ont permis de démontrer la pertinence de la solution technique. La sous-station mise en service sur la ligne de métro Victoria Line à Londres en 2015 affiche une récupération d'énergie moyenne de l'ordre de 800 kWh/jour, soit une économie suffisante pour couvrir les besoins de deux stations voyageurs de taille moyenne. La sous-station mise en service sur la ligne 3 du métro de Milan en 2017 permet de récupérer en moyenne plus de 2000 kWh/jour.

Pour réduire la consommation d'énergie des systèmes existants, Alstom développe également une gamme complète de services en matière d'efficacité énergétique, qui comprend des solutions de cartographie énergétique et d'optimisation permettant de déterminer les principaux usages de l'énergie et proposer des améliorations. Parmi celles-ci, les solutions d'écoconduite d'Alstom vont de la formation des conducteurs à la conduite économe basée sur une technologie d'immersion, jusqu'aux systèmes embarqués d'aide à la conduite les plus sophistiqués (incluant par exemple le calcul dynamique du profil optimal de vitesse). Les services de rénovation, d'autre part, visent la performance énergétique dans les principaux sous-systèmes consommateurs tels que la traction, le chauffage et la ventilation ou la récupération d'énergie de freinage. Ainsi, pour des contrats récents de rénovation à Mexico (MP68) et au Chili (NS76), des réductions de consommations d'énergie significatives ont été obtenues (jusqu'à 35 % de réduction).

Enfin, Alstom et Cosmotech ont conclu en février 2017 un partenariat stratégique pour développer un nouvel outil visant à améliorer l'efficacité globale d'un système ferroviaire. Cette application devrait s'imposer comme la référence mondiale de l'efficacité énergétique et de l'optimisation des opérations. Elle permettra aux exploitants de disposer d'une vision globale de leurs opérations ferroviaires, ce qui n'a jamais été fait auparavant car chaque partie d'un système est généralement évaluée séparément. Grâce à elle, Alstom pourra concevoir des réseaux

6. DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

Concevoir des solutions de mobilité durable

de transport plus efficaces et atteindre des niveaux de qualité de service et de performance plus élevés.

Alstom accompagne ses clients dans leur démarche de construction de leur plan d'amélioration de l'efficacité énergétique de leurs systèmes existants ou à venir. Cette approche structurée de diagnostic englobant l'ensemble des fonctionnalités du système et s'appuyant sur le savoir-faire d'experts spécialisés et sur des outils avancés d'analyse et de simulation conduit à un ensemble de préconisations intégrant le contexte spécifique de chaque client. Les propositions concrètes s'appuient sur le catalogue de solutions construit spécifiquement autour de l'objectif de l'efficacité énergétique afin de s'adapter au contexte unique de chaque client.

Collaboration avec la chaîne de valeur

L'amélioration de l'efficacité énergétique nécessite d'allier la connaissance des matériels à celle des données opérationnelles. La collaboration avec les clients, opérateurs et fournisseurs dans ce domaine, s'avère essentielle.

De nombreuses initiatives sont mises en œuvre en ce sens avec des clients en France, au Brésil ou encore en Irlande. Elles portent sur la réalisation de mesures d'énergie, les tests de systèmes de stockage d'énergie et de pompe à chaleur, de nouveaux systèmes de gestion des énergies, les systèmes de pilotage des auxiliaires, etc. En 2018, Alstom a été choisi pour le test d'un pilotage automatique sur des trains grande ligne couplé au système ERTMS aux Pays-Bas avec pour objectif des performances opérationnelles accrues en particulier sur les profils de vitesse écoconduite obtenus.

En septembre 2016, SNCF et Alstom ont associé leurs savoir-faire pour lancer le premier partenariat d'innovation destiné à créer la nouvelle génération de TGV ⁽¹⁾. Cette collaboration inclut notamment une optimisation de l'empreinte environnementale et une réduction de la consommation d'énergie d'au moins 25 %. Pour y arriver, l'équipe intégrée et pluridisciplinaire de 20 experts totalement dédiés au projet, applique une méthode de travail innovante, agile et collaborative. Basée sur un site unique et autonome, l'équipe SNCF-Alstom, qui travaille en lien avec les ressources internes des deux entreprises, accueille régulièrement des experts qui apportent leurs connaissances sur des solutions innovantes et s'enrichit aussi de collaborations réussies avec des écoles d'ingénieurs ou de design, avec d'autres entreprises industrielles et des start-ups.

L'intégration de l'innovation fournisseur est également un enjeu clé. La collaboration avec la société Thermoking a ainsi été essentielle pour réaliser des tests sur la technologie des pompes à chaleur appliquée au ferroviaire.

Afin d'améliorer l'efficacité énergétique au niveau des systèmes ferroviaires globaux, en 2017, Alstom a continué à travailler en partenariat avec des organisations de premier plan à travers les projets :

- IN2RAIL et son prolongement SHIFT2RAIL – qui a pour but de travailler sur la mesure d'énergie intelligente au niveau du système ferroviaire ;
- ROLL2Rail – pour développer les briques technologiques d'efficacité énergétique ;
- Ecovigidriv – pour faciliter la prise en compte de multiples sources d'informations par le conducteur y compris l'assistance au conducteur pour l'optimisation énergétique (avec le pôle de compétitivité i-Trans et l'institut Railenium).

LA RÉDUCTION DES NUISANCES SONORES

Le bruit est une préoccupation de premier plan, incontournable pendant la phase de conception et de validation d'un nouveau projet et fondamentale pour le confort des passagers. Des outils de simulation développés par Alstom permettent de couvrir la totalité du système ferroviaire ; ils permettent de concevoir des solutions optimisées intégrant les dernières innovations, telles que :

- forme optimisée de roue afin de minimiser le rayonnement acoustique (mis en œuvre sur les nouveaux développements Avelia™ et métro) ;
- développement de structures sous-caisses améliorées grâce aux simulations structurelles afin de réduire les bruits à fort caractère tonal dans les zones passagers et les postes de conduite ;
- développement de nouvelles suspensions pour les bogies porteurs de trains grande-vitesse afin de réduire la transmission des bruits solidien de roulement ;
- développement de nouveaux systèmes de réduction des bruits de crissement dans les courbes pour les roues de tramway ;
- développement des outils de simulation hybride électromagnétique-acoustique permettant d'optimiser le système de pilotage du moteur avec l'objectif d'éliminer le bruit perçu par les riverains et passagers (Métro) ;

- nouvelles avancées en matière de calcul aéroacoustique permettant de développer de nouvelles techniques prédictives pour les bruits aérodynamiques générés à la fois par le train et par les équipements.

De gros efforts ont également permis de développer de nouvelles méthodologies d'évaluations de l'incertitude des simulations du bruit extérieur pour permettre la future validation virtuelle des trains. Aussi la création d'une base de données des propriétés des sols pour les prédictions détaillées des transmissions de bruit par le sol permet de développer des solutions optimisées pour réduire l'impact vibratoire du passage de trains.

Ces outils permettent de considérer la qualité sonore comme un critère de conception à part entière.

En matière d'infrastructure, le bruit est également un enjeu. Alstom a ainsi co-développé des traverses à haute atténuation, qui constituent une alternative à la dalle flottante et permettent d'obtenir les mêmes niveaux de performance sonore à moindre coût. Ce co-développement réalisé avec Sateba, un leader mondial dans la fabrication de traverses, a été éprouvé en France et en Grande Bretagne en opération. Ce système a notamment été installé à Londres sur le projet Crossrail C610 pour remplacer les installations existantes (environ 5 000 unités).

(1) TGV est une marque de la SNCF.

L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE ET L'UTILISATION DE MATÉRIAUX PROPRES ET RECYCLABLES

Conscient des enjeux de l'économie circulaire, Alstom encourage toutes les solutions ou initiatives permettant :

- d'augmenter la durée de vie de ses produits et solutions : 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 ;
- d'augmenter les performances : par exemple, Urbalis Fluence™ est une solution de signalisation dont l'architecture optimisée permet de réduire le nombre d'équipements au sol de 20 % ;
- d'augmenter la part de recyclé ou de recyclable dans ses produits et solutions : certains trains sont non seulement très hautement recyclables mais contiennent d'ores et déjà des matières issues du recyclage (environ 20 %). À titre d'exemple, certains trains régionaux et grande vitesse bénéficient d'un système d'isolation en fibre organique recyclée (de 40 à 100 %) ;
- de réduire l'utilisation des ressources : pour le nouveau système d'interface conducteur DMI ACE, le process 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 ;
- de réutiliser les 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 ;
- de recycler les pièces ou les matériaux : Alstom favorise les matériaux recyclables dans ses choix de conception. Les trains sont désormais, en moyenne, recyclables à plus de 92 % et valorisables à plus de 97 % (y compris la valorisation sous forme d'énergie). En particulier, le métro de Montréal auquel a contribué Alstom est recyclable à 96 %, le Coradia™ Polyvalent dans sa version pour les régions françaises, Regiolis, est quant à lui revalorisable à 98,5 %.

Pour gérer les enjeux liés à l'utilisation de certaines substances dangereuses, notamment celles pointées par le règlement européen sur l'enregistrement, l'évaluation, l'autorisation et la restriction des produits chimiques (REACH⁽¹⁾) et les réglementations similaires, Alstom a, depuis plusieurs années, mis en place une démarche de limitation stricte de ces substances, en collaboration avec tous les acteurs de la chaîne

d'approvisionnement. Le dispositif mis en place a permis de détecter et résoudre de nombreux cas d'utilisation de substances annexes XIV ou candidates du règlement REACH.

En tant que fournisseur de produits et services complexes intervenant dans un environnement international, Alstom est concerné par le règlement REACH (dans l'espace économique européen) et par des dispositions réglementaires du même type dans les autres régions, pour ses activités de conception, de production d'équipements et d'exécution de projets sur et à partir du territoire européen. Le règlement REACH étant le dispositif le plus contraignant, Alstom a édicté ses règles sur l'utilisation des substances dangereuses dans ses solutions sur la base de ce règlement, tout en prenant en compte les spécificités des autres régions du globe.

Aujourd'hui, Alstom considère de façon générale qu'il :

- ne lui est pas nécessaire, du fait de ses activités, produits, ou des quantités en jeu, d'enregistrer de substances chimiques ni de notifier à l'Agence européenne des produits chimiques (ECHA) ;
- a mis en place les dispositions visant à identifier la présence de substances très préoccupantes (SVHC) incluses dans la liste des substances candidates publiée par l'Agence européenne de produits chimiques (ECHA). Alstom substitue quand cela est techniquement réalisable ces substances et communique à ses clients la présence des SVHC dont la substitution n'est pas réalisable ;
- met en place des mesures pour limiter les risques humains et environnementaux relatifs à l'utilisation de produits chimiques.

Alstom identifie les produits à risque par ses experts internes, utilise si nécessaire des produits de substitution et met à jour ses procédures internes de gestion des risques chimiques.

La démarche proactive d'Alstom a permis de détecter et résoudre de nombreux cas d'utilisation de substances extrêmement préoccupantes selon le règlement européen REACH. Les composants ou pièces détectés comme contenant une substance dite « candidate » sont mis sous surveillance, afin de remplacer progressivement ces substances, par des substances plus respectueuses de l'environnement. Les cas de substances soumises à autorisation, publiées à l'annexe XIV du règlement sont traités avec les fournisseurs de façon à ce que 100 % d'entre eux soient sécurisés avant les échéances légales.

LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES SOLUTIONS DE TRANSPORT INTÉGRÉES, INTELLIGENTES ET MULTIMODALES

L'entreprise cherche à identifier de nouvelles opportunités en tirant parti de l'évolution rapide des technologies digitales et par le développement de systèmes de transport multimodaux afin de proposer des solutions de transport propres, efficaces, optimisées et attractives.

Dans le cadre de sa stratégie 2020, Alstom analyse le développement de nouveaux produits et services pour ses clients, les opérateurs ainsi que pour leurs passagers en s'appuyant sur les nouvelles technologies liées à la digitalisation. Cette initiative est conduite par une organisation dédiée intitulée « *Smart Mobility* ».

À ce jour, les aboutissements les plus tangibles de cette approche sont l'acquisition de NOMAD DIGITAL™, premier fournisseur mondial de solutions de connectivité pour l'industrie ferroviaire, en décembre 2016 et l'investissement dans EasyMile, start-up innovante spécialisée dans la fourniture de logiciels pour véhicules autonomes, en janvier 2017. Ces actions stratégiques permettent à Alstom de franchir un pas de plus dans la course à l'introduction de nouvelles solutions numériques sur le marché.

(1) Règlement européen n° 1907/2006 du Parlement européen et du Conseil, du 18 décembre 2006, concernant l'enregistrement, l'évaluation, l'autorisation et la restriction des substances chimiques.

6. DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

Concevoir des solutions de mobilité durable

D'autres initiatives sont mises en œuvre avec pour objectifs principaux :

- de fournir à l'exploitant et au passager de nouvelles données en temps réel relatives au voyage ;
- de réduire la consommation d'énergie des activités ferroviaires ;
- d'optimiser le flux de trafic sur le réseau ferroviaire ;
- d'optimiser l'intégration de modes de transport multiples ;
- d'assister le conducteur pour faciliter la conduite performante et en toute sécurité.

Alstom a également engagé un partenariat avec la Métropole Nice Côte d'Azur, la Régie Ligne Azur (RLA) qui exploite le réseau urbain niçois, et l'Université Nice Côte d'Azur via l'IMREDD (Institut Méditerranéen du Risque, de l'Environnement et du Développement Durable) signé en juin 2016. Ce partenariat vise à expérimenter la mise en application du big data et de l'open data dans les tramways de la ligne 1, et à proposer de nouveaux services pour l'exploitant et l'autorité organisatrice, pour la ville mais aussi pour les passagers. Ainsi dans le cadre de l'initiative Nice Tram Connect, l'ensemble des tramways partagent leurs données opérationnelles et de consommation d'énergie et un tramway a été tout spécialement équipé de capteurs spécifiques mesurant par exemple la qualité de l'air. Ces trains fournissent des données pour une utilisation en open source et font partie intégrante de la *Smart City*.

En matière d'intermodalité, le système de tramway optimisé *Attractis™* est d'ores et déjà compatible avec ITxPT (*Information Technology for Public Transport*), l'initiative de définition d'une architecture informatique ouverte des systèmes de transport publics. Cela permet d'assurer l'interopérabilité entre les systèmes informatiques, d'harmoniser l'intégration multimodale des systèmes de transport urbain et de proposer aux passagers des services de mobilité innovants.

Alstom a aussi développé *SRS™*, une nouvelle solution d'alimentation sans caténaire. *SRS™* permet la recharge rapide d'une large gamme de véhicules équipés d'autonomie embarquée à chaque arrêt en station via un équipement compact et discret installé au sol. Elle peut équiper les tramways disposant d'un système d'autonomie embarqué mais également les bus électriques. La technologie *SRS™* est éprouvée, sûre et fiable car elle est dérivée d'*APS™*, le système d'alimentation électrique au sol conçu par Alstom. *SRS™* permet de charger des tramways à l'arrêt en station en moins de 20 secondes, de façon automatique et sécurisée pendant l'échange de voyageurs, sans temps d'attente supplémentaire aux arrêts et sans intervention des conducteurs.

Enfin, les villes étant à la recherche de moyens de transport toujours plus intelligents, efficaces et connectés, Alstom et sa filiale NTL ont décidé de lancer un nouveau type de véhicule pour compléter leur portefeuille de véhicules « zéro émission » 100 % électriques : *Aptis™*. Présentée en mars 2017, cette solution innovante de mobilité fournit aux villes une solution de système de transport propre et efficace ainsi qu'un système complet incluant le dimensionnement, des options de charge et l'infrastructure routière. Basé sur l'expertise d'Alstom et de NTL en matière de véhicules sur pneus, d'essieux, de moteurs et de systèmes de traction, *Aptis™* intègre les avantages d'un tramway afin d'améliorer l'expérience passager et l'exploitation du véhicule. Avec quatre roues orientables contre deux seulement dans les bus, *Aptis™* occupe 25 % de surface en moins dans les virages. Cette performance d'insertion est un avantage aux arrêts de bus, puisqu'elle minimise l'espace nécessaire au stationnement et permet de gagner de la place pour d'autres véhicules. *Aptis™* peut être rechargé au dépôt la nuit ou rapidement au terminus de chaque ligne pendant la journée. La recharge rapide se fait soit via un pantographe inversé soit via la technologie *SRS™*.

D'autres informations sur les solutions multimodales d'Alstom pages 9-16.

LE PASSAGER, AU CŒUR DES SOLUTIONS

Une expérience de voyage positive à bord des trains est devenue un impératif pour les clients et prospects de la Société : leur offre de transport, à commencer par le train, doit permettre de faire vivre une expérience de voyage positive et mémorable pour donner envie aux passagers de revenir.

Chez Alstom, l'expérience passagers est développée de façon collaborative avec les équipes d'ingénieries, de design et de marketing pour constamment améliorer la perception globale du service. S'appuyant sur une vision stratégique partagée, les équipes analysent les comportements des voyageurs pour identifier des actions correctives et trouver des solutions innovantes.

L'un des défis est d'élaborer des projections sur la mobilité de demain, d'anticiper les attentes futures tout en répondant aux besoins de base. Pour y répondre, Alstom a missionné l'institut de sondage IPSOS sur l'étude des tendances culturelles et sociétales dans le monde afin de détecter leurs influences sur la mobilité de demain.

L'activité prospective de la Société s'étend dans la participation à des challenges tels que celui organisé par ERASME, le laboratoire d'innovation ouverte de la Métropole de Lyon, et à des workshops sur de nouveaux services avec des leaders en solutions d'ingénierie. Désireux de mieux comprendre les usages, Alstom participe régulièrement à des conférences sur les attentes et comportements des voyageurs et échange avec des partenaires comme la Chaire Anthropolis, portée par l'institut de recherche technologique SystemX et CentraleSupélec, et dont l'objectif consiste à remettre l'humain au cœur de la mobilité urbaine. Par ailleurs,

le Groupe échange avec des associations de passagers et de personnes à mobilité réduite, afin de prendre en compte les besoins de tous.

Toutes ces actions collaboratives font émerger de nombreuses solutions de rupture. Celles digitales bien-sûr, pour une information en temps réel sur voussoirs et une connectivité efficace, mais aussi celles qui prennent en compte la sécurité, la propreté à bord ou encore la santé, le bien-être et la fluidité. C'est ainsi qu'Alstom propose à ses clients des barres de maintien antibactériennes, des points de recharge USB, des ambiances lumineuses respectant le rythme circadien ou des éclairages intelligents guidant les passagers pour améliorer les flux, et couplés à des systèmes audio diffusant un son clair et homogène. Alstom a également développé un système de mise à niveau du train pour l'ajuster rapidement à la hauteur du quai en utilisant les électrovalves des suspensions secondaires des bogies, conforme aux plus récentes réglementations et qui améliore significativement l'accessibilité des trains.

Lors du sommet mondial des transports publics de l'UITP en 2017, Alstom a révélé plusieurs innovations, à commencer par des solutions développées par Metrolab, la co-entreprise créée par le groupe RATP et Alstom, telles qu'*Optimet real-time train occupancy* qui améliore le confort à bord. Le système indique le taux d'occupation par voiture du prochain train entrant en gare grâce à des écrans installés le long du quai. *Optimet UrbanMap*, quant à lui, est un système d'information dynamique en temps réel proposé aux voyageurs dans les stations de métro, permettant d'identifier, d'un coup d'œil, le réseau de métro, son activité, la position des trains, les temps de trajet, les interruptions de service et le niveau de confort à bord des trains.

Alstom a également lancé Mastria™, la première solution de supervision et d'optimisation multimodale, grâce à laquelle tous les acteurs de mobilité dans une ville donnée sont interconnectés pour une meilleure efficacité et fluidité : les réseaux bus, tramway, métro, mais aussi les taxis, voitures et vélos partagés, la police, etc.

En réponse aux besoins croissants des passagers, l'entreprise s'intéresse à des solutions novatrices telles que la personnalisation à la place, la mobilité pour tous ou des aménagements ciblés selon les publics (voyage d'affaire, voyage en famille ou en groupe).

Conscientes des enjeux économiques et des contraintes des clients, les équipes internes s'assurent de la maintenabilité, la résistance au vandalisme, de la prise en compte de la consommation d'énergie, dans le but de développer des solutions fiables et pérennes pour la mobilité de demain.

Enfin, parce qu'elle génère un facteur de différenciation fort pour valoriser chaque instant du voyage, l'expérience passagers prend une place de plus en plus importante dans les discussions amont avec les clients, afin de trouver la meilleure réponse à chaque projet – ensemble.

LA SÉCURITÉ PRODUIT INTÉGRÉE À LA CONCEPTION

La sécurité produit est une réelle préoccupation pour l'industrie ferroviaire et un levier essentiel pour Alstom. La politique Qualité et Sécurité d'Alstom, mise à jour en août 2017, met en évidence l'implication forte d'Alstom dans ce domaine.

Pour le déploiement de cette politique, une procédure relative à la sécurité ferroviaire est en place et définit trois besoins :

- garantir que la sécurité est mise en œuvre et démontrée dans les systèmes et produits livrés aux clients – pour cela, un processus systématique incluant une analyse de risques et une démonstration de sécurité est appliquée sur les projets. Ce processus est en accord avec la réglementation européenne 402/2013 « Méthode commune de sécurité pour l'analyse de risque » et avec la norme CENELEC EN50126 applicable au Ferroviaire « Spécification et démonstration de la fiabilité, de la disponibilité, de la maintenabilité et de la Sécurité ».

Alstom s'efforce d'améliorer l'efficacité de la gestion des aspects sécurité dans les projets en anticipant la prise en compte des exigences au plus tôt dans les processus de gestion ;

- maintenir la sécurité durant les phases opérationnelles et de maintenance avec une gestion adéquate de la sécurité des activités de maintenance lorsqu'elles sont réalisées par Alstom ;
- reporter et gérer toutes les situations avec un enjeu potentiel en matière de sécurité en service commercial, ceci en collaboration avec les clients et fournisseurs impliqués.

Les processus de sécurité ferroviaire définis au niveau d'Alstom sont renforcés par des instructions de déploiement relatives à la sécurité dans les activités de signalisation, plateformes trains, services, plateformes infrastructure et systèmes.

De plus, les manuels d'Alstom relatifs à l'Organisation et à la Qualité définissent des règles claires en termes de responsabilité produits et d'autorisation de sécurité. Ces règles et cette gouvernance s'appliquent à l'ensemble des activités partout dans le monde.

Des actions d'amélioration continue sont aussi mises en place :

- amélioration de la sécurité des produits par la prise en compte du retour d'expérience. La façon de travailler et de concevoir d'Alstom prend en compte le retour d'expérience ainsi que l'occurrence d'événement avec un impact sécurité potentiel en exploitation. Cette année (2017), 194 cas ont été traités en termes de retour d'expérience et les cas en attente de traitement ont été réduits de plus de 10 % ;
- renforcement de la culture de la sécurité au sein d'Alstom par une campagne de formation, déployée à plusieurs niveaux, et ciblant tous les employés à travers différents types de sessions. Ces formations ont visé :
 - le « top management » : session de trois heures, obligatoire,

- les populations Qualité et Sécurité : trois sessions d'une semaine, déployées selon les besoins,
- la gestion de Projet : session d'une journée, obligatoire,
- tous les nouveaux arrivants ingénieurs et cadres : formation en ligne de 40 minutes environ, obligatoire. Cette formation, lancée il y a un an et demi, a été suivie à fin mars 2018, par 60 % de la population ciblée.

Cybersécurité

Alstom a construit sa feuille de route sur la cybersécurité, actuellement en déploiement, à partir de trois piliers :

- s'assurer que tous les produits Alstom, architecture centrale, sous-systèmes et systèmes intègrent toutes les exigences et meilleures pratiques en matière de cybersécurité ;
- mettre à jour tous les processus d'Alstom pour y inclure et intégrer les contraintes de la cybersécurité à travers, par exemple, de la formation des employés ;
- déployer l'offre d'Alstom en cybersécurité en fournissant aux opérateurs de nouveaux produits, services et méthodologies.

En effet, du fait de la multiplication des cyber-attaques, de l'expansion de l'Internet des Objets et du Big Data, la cybersécurité des infrastructures critiques en général et ferroviaire en particulier est aujourd'hui un sujet crucial qui nécessite la mise en place de nouvelles mesures pour protéger les systèmes de transports. Pour accompagner et soutenir ses clients sur le long terme, Alstom, et ses partenaires, offre une gamme complète de produits et de services en cybersécurité. Elle inclut aussi bien des prestations de conseil complètes que des services de protection et de surveillance pour sécuriser numériquement les opérations ferroviaires :

- conseiller, grâce à une expertise en cybersécurité conjuguée à un savoir-faire industriel approfondi ;

Alstom conseille ses clients pour les aider à définir des objectifs pertinents de cybersécurité et des procédures adaptées en fonction des risques identifiés et de l'exposition à ceux-ci.

- protéger, en sécurisant de nouveaux systèmes et la base installée ;

Avec ses partenaires, Alstom peut apporter les solutions nécessaires pour mettre en place et opérer la gestion de la cybersécurité tout en prenant en compte les réalités du ferroviaire.

- maintenir et assurer la cybersécurité sur le long terme ;
- surveiller, avec un service de détection des intrusions.

En avril 2017, un accord de coopération stratégique dans le domaine de la cybersécurité a été signé avec Airbus. Cette coopération permettra de faire émerger un nouveau modèle de gestion des risques, adapté à l'évolution de l'industrie du transport et de proposer aux opérateurs des

6. DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

Programme Éthique & Conformité

solutions technologiques de cybersécurité innovantes et efficaces pour un transport plus sûr.

Ce programme portera notamment sur le co-développement de nouveaux services d'analyse de vulnérabilité des systèmes de transport, de nouvelles briques technologiques communes de protection, ainsi

que sur la définition d'une nouvelle génération de centres de sécurité opérationnelle adaptée au secteur industriel. Alstom proposera à ses clients des produits conformes aux réglementations les plus récentes ⁽¹⁾ et aux cahiers des charges imposés par les gouvernements et pourra leur proposer un audit de leurs solutions existantes afin d'en augmenter le niveau de protection.

PROGRAMME ÉTHIQUE & CONFORMITÉ

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 et les instructions en matière d'Éthique et de Conformité.

Au sein du Conseil d'administration, le Comité éthique, conformité et développement durable, créé en 2010, passe en revue la politique d'éthique et conformité de l'entreprise et les procédures en place, et contrôle leur mise en œuvre, en fournissant ses avis au Conseil d'administration.

Le Directeur de la Conformité reporte au Directeur Juridique du Groupe 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 la Conformité, comprend une équipe centrale et un réseau régional. Cette équipe 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 au Directeur de la Conformité pour l'application des politiques et règles en vigueur ainsi que pour l'animation du réseau des ambassadeurs.

Le réseau régional est constitué de six responsables régionaux rapportant chacun fonctionnellement au Directeur 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. Ils sont soutenus par l'équipe centrale Éthique & Conformité qui leur apporte un soutien et des recommandations pour la mise en œuvre des politiques Éthique et Conformité en local.

Afin de mieux sensibiliser les managers et collaborateurs, le Département E&C bénéficie de l'appui d'une communauté de plus de 290 ambassadeurs E&C, tous volontaires, provenant principalement des fonctions Juridique / Finance / Ressources Humaines. Leur rôle principal est de disséminer la culture d'intégrité d'Alstom à travers des sessions de sensibilisation à l'éthique et la conformité et leur participation à toute action de communication organisée sur leur site, ainsi qu'être un point de contact pour les questions relatives à l'éthique et à la conformité.

Le Département E&C a pour mission de définir le Programme d'Intégrité d'Alstom et de promouvoir sa mise en œuvre dans le monde entier, en s'appuyant sur les meilleures normes éthiques et les valeurs de la Société : « esprit d'équipe, confiance, sens de l'action ». Cette culture se diffuse dans toute l'organisation, à tous les échelons de responsabilité, de la Direction à l'ensemble des managers et collaborateurs.

CODE D'ÉTHIQUE ET INSTRUCTIONS

Le Code d'éthique est applicable à l'ensemble des managers et collaborateurs d'Alstom. Publié en 2001, il a été revu et mis à jour pour la dernière fois en février 2016 et répond bien aux exigences de la loi Sapin II.

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 18 langues : anglais, français, espagnol, portugais, chinois, arabe, grec, italien, thaï, indonésien, coréen, vietnamien, polonais, roumain, russe, hindi et chinois traditionnel. 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. L'objectif des traductions locales est de faciliter la compréhension de tous les employés dans le monde entier et d'envoyer un message clair et sans ambiguïté sur le rôle que l'éthique et la conformité doivent jouer dans leurs activités quotidiennes pour Alstom.

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 prescrit des principes fondamentaux de conduite : respect de 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 l'importance du rôle de chaque salarié dans le contrôle interne et diffusion d'informations.

Le Code d'éthique est conçu pour promouvoir la conduite honnête et éthique avec toutes les parties prenantes et est partagé avec les clients, les fournisseurs, les sous-traitants, les co-entreprises et les partenaires de consortium, les actionnaires, les organismes de réglementation et le public. Il est largement accessible.

(1) En Europe, par exemple, la directive NIS (*Network and Information Security*) sera obligatoire dès 2018.

Il couvre 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, qui décrivent les règles et procédures pour respecter le Code d'éthique, doivent être strictement appliquées par les managers et les collaborateurs. Elles 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.

Chaque instruction contient un préambule, une référence au Code d'éthique, la mention du public visé par l'instruction, des définitions visant à éclairer sur la problématique, l'identification du risque inhérent, les principes à respecter, la façon de prendre une décision éthique et la date d'entrée en vigueur. 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.

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Le Département E&C participe à la revue annuelle des risques du Groupe qui dresse une vue d'ensemble des risques auxquels le Groupe doit faire face dans son secteur d'activité et son environnement géographique.

Sur la base de cette revue annuelle, le département émet son évaluation annuelle des risques de corruption et élabore un plan d'actions afin d'atténuer les risques identifiés. En 2017, le Département E&C a décidé de se concentrer sur les relations fournisseurs avec la mise à jour de la Charte éthique et développement durable, et des clauses à insérer dans les contrats avec les fournisseurs, la communication de la procédure d'alerte d'Alstom ouverte aux tiers, la sensibilisation des équipes Achats. En 2018, les co-entreprises seront à l'honneur avec notamment l'objectif de faire adopter un Code d'éthique aux co-entreprises où Alstom est minoritaire.

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 projets 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

Les 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 et professionnels qui doivent impérativement suivre le module lors de leur arrivée chez Alstom. Ce module a été suivi par 14 629 employés, ce qui représente 87 % 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. 68 % de la population ciblée a déjà été formée.

Enfin, un nouveau module court (10 minutes) de formation a été mis en ligne en janvier 2018 centré sur la Procédure d'Alerte d'Alstom. Ce module cible la même population que la formation présentielle « E&C Class » de trois heures. Il s'inscrit dans un objectif global de mise en place annuelle d'une nouvelle formation centré sur un sujet différent.

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 « En matière d'intégrité, je suis conforme », ou encore sur la Procédure d'alerte ;

6. DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

Programme Éthique & 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 3 000 personnes ont participé aux Journées E&C à travers le monde durant cet exercice fiscal ;
- la célébration de la Journée Internationale de lutte contre la corruption durant le mois de décembre avec différentes actions dont des

événements sur site. Une dizaine d'évènements ont eu lieu durant le mois de décembre sur cette thématique ;

- le recours à la Procédure d'Alerte a été facilité grâce à l'installation d'un raccourci sur chaque ordinateur.

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.

PROCÉDURE D'ALERTE

La Procédure d'Alerte, par laquelle tout collaborateur ou toute personne ou tierce partie entretenant un lien avec Alstom peut faire état, en fonction de la législation applicable, d'une violation du Code d'éthique ou des règles et politiques d'Alstom, 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, 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. La liste des catégories d'alerte est la suivante :

- 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 (incluant les violations des pouvoirs / délégations de pouvoir).

En janvier 2018, deux nouvelles catégories ont été créées afin de mieux répondre aux législations applicables et préoccupations soulevées par le biais de la Procédure d'alerte :

- droits humains ;
- fraude informatique.

Le site Internet et la ligne téléphonique sont externalisés à un fournisseur spécialisé, pour augmenter la confiance des salariés et de toute personne souhaitant y avoir recours et assurer le respect des données personnelles et la confidentialité. La Procédure d'alerte est accessible sur l'ordinateur de chaque salarié d'Alstom et depuis décembre 2017 directement via une icône sur les bureaux des ordinateurs de l'ensemble des employés

d'Alstom. Alstom a également pris toutes les mesures pour garantir la confidentialité de toute alerte transmise et permet l'anonymat du lanceur d'alerte, dans le respect des législations applicables.

Chaque réunion ou présentation relative à la conformité est utilisée pour intégrer une démonstration de la Procédure d'Alerte d'Alstom afin d'accroître sa connaissance et son utilisation. Parmi ces événements : la formation présentielle de trois heures sur l'éthique et la conformité, une présentation spécifique aux nouveaux employés lors des « Journées d'Intégration d'Alstom », des sessions spéciales dans le cadre des « Journées E&C » ainsi que des présentations spécifiques des outils aux équipes fonctionnelles au sein de l'entreprise et aux équipes de direction des Régions.

Entre 2016 et 2017, une augmentation de 19 % du nombre d'alertes a été constatée. Ce chiffre est à mettre en lien avec des actions de communication et de sensibilisation.

Une nouvelle formation en ligne a été lancée en janvier 2018 avec pour focus la Procédure d'alerte. Plus de 5 000 employés ont été invités à suivre le module durant l'année.

Afin de renforcer et de formaliser la réponse aux rapports soumis dans le système de Procédure d'Alerte, une instruction établit les principes et règles d'investigation sur les rapports enregistrés dans la Procédure d'Alerte. Elle permet de fixer des étapes et des objectifs clairs pour chaque investigation.

Alstom s'engage à ce que tout soit mis en œuvre pour respecter le désir de confidentialité émis par toute personne rapportant une alerte, à ce qu'aucun collaborateur ne subisse une quelconque forme de discrimination, changement de statut, harcèlement ou autre, du fait du recours à la Procédure d'Alerte ou de la fourniture d'information de bonne foi.

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 *Senior Vice-President* des Ressources Humaines et du Directeur 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 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 de communication pour sensibiliser aux mesures disciplinaires prises au sein du Groupe et publie régulièrement des exemples complètement anonymes de cas concrets.

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. Les points forts soulevés par AFNOR Certification sont la forte volonté du management d'inculquer une culture éthique au sein de l'entreprise, des procédures bien adaptées aux risques, notamment au niveau des achats, et une implication directe des salariés.

Cette première certification démarre la campagne de certification d'Alstom et sera suivie de futurs audits dans les autres régions dans lesquelles le Groupe est présent.

AMÉLIORATION CONTINUE

La période d'obligation d'autodéclaration de trois ans que le Groupe a accepté dans le cadre de l'accord (« Plea Agreement ») du 22 décembre 2014 s'est achevée au cours de l'exercice fiscal 2017/18, couronnant ainsi les efforts de l'entreprise au cours de cette période. C'est également le résultat d'une étroite coopération avec le Département américain de la Justice (DOJ). L'entreprise reste déterminée à atteindre le plus haut degré d'intégrité dans ses activités et continuera de développer 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 ayant complété le questionnaire sont identifiés par les Ressources Humaines et la liste est revue avec le Directeur de la Conformité (environ 400 managers). Le sixième exercice sera lancé en mars 2018 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. Ce travail lui permettra de rendre, dans les délais impartis, un rapport annuel d'activités sur ce sujet.

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 (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 ») pour l'exercice fiscal 2017/18. Ce document sera mis à jour tous les ans et comportera 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.

Comme le prescrit la loi sur le devoir de vigilance, 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 irrémédiable.

Alstom s'attache à appliquer rigoureusement les dispositions légales relatives aux droits de l'Homme, au droit du travail, à la santé et à 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 2017, le Président-Directeur Général du Groupe a renouvelé son engagement aux 10 principes du Pacte mondial des Nations unies (voir site Internet d'Alstom).

Pour établir le Plan de Vigilance, le Groupe a créé 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. Le groupe de travail veille à ce qu'Alstom bénéficie de la contribution de ses différents experts de la manière la plus efficace. 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.

CARTOGRAPHIE ET GESTION GLOBALE DES RISQUES

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 148). Cette cartographie permet à Alstom d'identifier entre autres les risques que ces activités pourraient poser à ses parties prenantes et à l'environnement avec une perspective de trois ans. 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.

Les six familles de risques suivants ont été couvertes par ce processus :

- sécurité des employés ;
- conformité (incluant la protection des données personnelles) ;
- environnement ;
- acceptation publique, économique et sociétale (y compris les droits humains) ;
- changement climatique ;
- achats.

Des mesures spécifiques d'évaluation et d'atténuation sont prises pour les six types de risques identifiés ci-dessus.

Chaque année, le Directeur Général de chaque unité de reporting est chargé de l'évaluation de la situation de son unité en matière de risques dans un grand nombre de domaines, dont la Santé, la Sécurité et l'Environnement. Cette évaluation est réalisée en remplissant un Questionnaire de contrôle interne (« ICQ ») (voir page 148). Il évalue la maturité des contrôles implémentés pour prévenir et atténuer les risques. L'ICQ a été mis à jour au cours de l'année fiscale 2017/18 pour intégrer les procédures permettant de s'assurer du respect de la Charte « Éthique et de Développement Durable pour les Fournisseurs et Sous-Traitants d'Alstom » (voir page 235). Il sera à nouveau mis à jour pour la campagne de l'an prochain afin d'intégrer les procédures de suivi de mise en œuvre du plan de vigilance.

S'il apparaît qu'une unité n'atteint pas le niveau attendu sur un ou plusieurs des risques identifiés, les plans d'action appropriés préventifs et / ou correctifs sont mis en place avec le soutien et sous le contrôle du Département d'Audit Interne. Ceci peut inclure la formation du personnel concerné ou la mise en œuvre de nouvelles procédures.

GESTION DES RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS D'ALSTOM ET DE SES SOUS-TRAITANTS

Il convient de noter que les sous-traitants opérant sur les sites Alstom, ou dans des environnements de travail gérés par Alstom, y compris chez le client ou une tierce partie, ont l'obligation de respecter l'ensemble des procédures Alstom.

Droits humains

Cartographie des risques

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 sur la manière dont les entreprises peuvent les impacter » ;
- l'étude, par le groupe de travail transversal, des risques que chaque fonction et macro-process d'Alstom peut 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 de la sécurité (produit et au travail), 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 prévention de la discrimination et du harcèlement, du droit du travail et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Procédures d'évaluation, atténuation et prévention des risques

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. Ainsi, de nouvelles procédures d'atténuation et de prévention des risques ont été implémentées ou le seront au cours de l'année fiscale 2018/19 :

- procédure de revue des enjeux en matière de Droits de l'Homme dans les pays dans lesquels Alstom opère ou pourrait opérer afin 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 ;
- questionnaire d'évaluation des conditions de vie sur les chantiers où les travailleurs sont hébergés, à intégrer aux audits EHS. Ce questionnaire 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. Il a été établi à partir de l'expérience d'Alstom sur des projets au Moyen Orient et en Inde, en collaboration avec les parties prenantes locales, y compris les représentants des ressources humaines et les travailleurs ;
- questionnaire d'évaluation sur les conditions de travail (durée du travail, paiement des salaires, etc.) pour compléter le premier questionnaire sur les conditions de vie. Dans le cadre des actions combinées des Départements Ressources Humaines (RH) et Environnement, Santé et Sécurité (EHS), d'autres exigences en matière de droits de l'homme, telles que la liberté de mouvement ou de démission, ainsi que l'équité salariale, seront désormais évalués.

Ce processus s'appuiera sur les actions déjà menées dans certaines zones géographiques sensibles en termes de droits de l'homme, comme au Qatar, où Alstom opère avec des sous-traitants pour un projet de construction d'une ligne de tramway à Lusail.

Les évaluations faites à partir de ces deux questionnaires permettront de mettre en place des plans d'actions correctifs. C'est aujourd'hui déjà le cas sur le site de Madhepura, en Inde qui expérimente le questionnaire sur les conditions de vie.

Dans la conduite de ses activités au jour le jour, Alstom s'efforce de respecter strictement ses engagements :

- Alstom applique une politique fondée sur le traitement équitable et respectueux des personnes, de leur dignité, de leurs droits et de leurs libertés individuelles, et favorise leur implication dans l'entreprise. Le Groupe encourage toutes les formes de dialogue, individuel ou collectif. Cette politique est intégrée dans le système de management du Groupe ;
- la gestion des ressources humaines est basée sur la performance et la compétence à partir de processus connus et partagés. Ces processus se basent sur des données objectives et non des facteurs personnels telle que le genre, l'âge, l'origine raciale ou ethnique, les opinions politiques, les croyances religieuses et philosophiques, l'appartenance à un syndicat, la santé ou l'orientation sexuelle. Toutes les informations enregistrées doivent respecter ces principes. Chaque employé a le droit d'accéder à ses données personnelles et, le cas échéant, de les corriger (voir page 135) ;
- 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. Cette année aucun incident n'a été mentionné ;
- Alstom déploie également un programme d'achats responsables (voir pages 235 et 261).

Santé et sécurité

Alstom a une démarche proactive dans l'atténuation des risques et la prévention des atteintes graves à la santé et la sécurité pour l'ensemble de ses salariés et de ses sous-traitants.

Cartographie des risques

La cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation est basée sur une analyse des activités d'Alstom sur l'ensemble du périmètre du Groupe. Elle se décompose en deux principaux axes : les activités à haut risque engendrant un danger grave pour la sécurité des personnes et les substances chimiques dangereuses pour les personnes exposées (à effets cancérigènes, mutagènes ou toxiques pour la reproduction dites « CMR »).

Au cours de l'année fiscale 2017/18, une enquête réalisée auprès d'environ 65 pays qui a impliqué principalement les managers de sites, les Ressources Humaines et des équipes Environnement, Santé et Sécurité a montré que les priorités santé pour le Groupe devaient être axés sur l'amélioration des comportements sains, l'ergonomie, l'équilibre vie professionnelle / vie familiale. Ces derniers ne représentant pas de risques graves et irrémédiables, ils sont traités en dehors du Plan de vigilance (voir page 249).

6. DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

Plan de vigilance

Activités à haut risque

Basé sur cette analyse rigoureuse des risques majeurs en termes sécurité, Alstom a donc identifié des activités à hauts risques en lien avec l'ensemble des travaux réalisés par le Groupe. Ces activités sont définies dans le plan « *Alstom Zero Deviation Plan* » (AZDP), qu'elles soient effectuées directement par Alstom ou indirectement par un sous-traitant.

Les activités identifiées à haut risque pour l'ensemble des travaux sont les suivantes :

- travaux nécessitant une procédure de consignation et de signalisation (LOTO) ;
- travaux 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 ;
- travaux 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 chimiques dangereuses (CMR)

L'amiante est la substance chimique identifiée comme étant la plus susceptible d'avoir des conséquences graves et irréversibles sur la santé des salariés d'Alstom et de ses sous-traitants.

Procédures d'évaluation, atténuation et prévention des risques

Un effort concentré sur les activités à haut risque

Le plan AZDP demeure la clé de voûte des actions du Groupe pour atteindre « zéro accident grave ». Depuis son lancement en 2012, l'AZDP a fortement contribué à la réduction du nombre d'accidents graves et mortels.

Le plan AZDP est appliqué à l'ensemble du personnel Alstom et de ses sous-traitants. Ce plan comprend principalement des mesures d'évaluation, d'atténuation et de prévention des risques, applicables à toutes les activités à haut risque. Il est basé sur 11 directives qui décrivent l'ensemble des recommandations à mettre en œuvre obligatoirement sur l'ensemble des activités du Groupe. Ces exigences sont en lien avec les activités définies comme à haut risque et permettent ainsi d'atténuer et de prévenir les risques graves et irréversibles. De plus Alstom a mis en place une politique de « Zéro tolérance aux déviations ».

Chaque entité Alstom procède régulièrement à son autoévaluation de conformité et met en place des plans d'amélioration continue.

Un plan d'audits triennal, piloté centralement, est déployé dans le Groupe, aussi bien sur les sites industriels que sur des activités plus spécifiques comme les dépôts ou les chantiers. L'objectif est de réaliser plus de 60 audits par année fiscale.

	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Nombre d'audits AZDP formels conduits durant l'année fiscale	46	61	62	66

Source : Alstom (EHS Library).

Dans le cadre de sous-traitances d'activités considérées comme critiques en accord avec la liste définie précédemment, les principales procédures mises en place sont les suivantes :

- avant d'être sélectionnés, les sous-traitants critiques sont évalués sur leur programme et leurs résultats EHS ;
- toutes les exigences EHS font partie des conditions générales d'achats communiquées aux sous-traitants critiques ;
- les sous-traitants critiques doivent présenter et faire approuver par Alstom un Plan de Contrôle des Risques. Le sous-traitant ne peut pas commencer les travaux avant que ce Plan de Contrôle des Risques ne soit considéré comme conforme à toutes les exigences EHS définies par Alstom ;
- le personnel des sous-traitants critiques doit recevoir une formation EHS adéquate ;
- des inspections périodiques sur la mise en œuvre des exigences EHS sont organisées par Alstom pour les sous-traitants critiques.

L'ensemble des éléments EHS contribuant à la performance est évalué et, sur cette base, les équipes EHS locales définissent des recommandations pour le futur à prendre en compte dans la sélection des sous-traitants et procèdent à la mise à jour de l'évaluation.

Exposition aux Substances chimiques dangereuses (CMR)

L'utilisation d'amiante ou de matériaux contenant de l'amiante est rigoureusement interdite dans tous les produits du Groupe. La gestion du risque d'exposition à l'amiante sur les sites opérationnels

fait partie intégrante de la politique d'Alstom depuis de nombreuses années : diagnostic amiante des bâtiments (loués ou achetés) et des équipements, plan de retrait en fonction des risques, y compris dans les pays où l'amiante est autorisée. Le Groupe a mis en place des instructions encadrant les procédures de surveillance et de protection des personnels ; ces instructions sont régulièrement revues et améliorées. Dans ce cadre, Alstom maintient l'ambition d'éradiquer l'amiante des bâtiments dans des conditions économiquement et raisonnablement réalisables.

Cette année, un guide détaillé contenant principalement les situations réglementaires et législatives des pays, les obligations de protections des salariés ainsi que les méthodes de mesures et les seuils légaux à respecter est disponible à l'ensemble du personnel Alstom et permet entre autres d'assurer une maîtrise des risques dans le cadre de nouveaux contrats. Une action d'information et de sensibilisation a été menée auprès des équipes Services.

Amélioration continue et résultats

Sécurité

Alstom met en place des actions d'amélioration continue de la sécurité des travailleurs tels que :

Notification et retour d'expérience (« REX »)

Un processus de notification immédiate (24 heures) est en place lorsqu'un accident avec arrêt ou un événement grave ou qui potentiellement aurait pu être grave se produit dans le Groupe. Ceci permet à l'organisation de réagir rapidement si besoin. Chaque accident grave ou potentiellement

grave est analysé pour en identifier les causes, prendre les mesures pour éviter une récurrence et faire l'objet d'un retour d'expérience lors d'une revue systématique conduite par les Directions EHS des Régions d'Alstom. Les leçons apprises sont partagées dans le Groupe. Lorsque nécessaire, les standards de sécurité du Groupe sont renforcés pour tenir compte des retours d'expérience.

Le Groupe continue le déploiement de la formation dédiée à l'investigation et à l'analyse des accidents auprès de la communauté EHS, afin de renforcer ses capacités à en identifier les causes racines. Cette année, presque 100 sessions de retour d'expérience après accidents graves ou potentiellement graves ont été conduites et ont donné lieu à l'élaboration d'un rapport synthétique communiqué aux membres du réseau EHS d'Alstom. Une importante évolution du référentiel AZDP a été menée grâce aux retours d'expérience.

Visites d'Observations de Sécurité

Le programme « Visite d'Observations de Sécurité » a été initié depuis plusieurs années et est destiné à développer les pratiques managériales instillant une culture positive de la sécurité et à renforcer le comportement sécuritaire de l'ensemble des collaborateurs. Le déploiement de ce programme a été poursuivi durant l'année fiscale, partout où le niveau de maturité des sites permettait de mettre en œuvre une telle initiative. Depuis avril 2015, des visites d'observations de sécurité sont conduites régulièrement dans quasiment 100 % des sites européens. À ce jour, en

France, plus de 1 500 visites ont été conduites par les managers sur l'ensemble des sites. En Europe, près de 2 000 visites d'observation de sécurité ont été réalisées par les managers soit plus de 40 % par rapport à l'an dernier. Dans la région APAC (Asie / Pacifique), ce sont plus de 300 visites réalisées. Dans le reste du monde, la démarche est progressivement déployée, par exemple, en Israël, où 270 visites ont été conduites, ou bien au Canada avec 58 visites d'observation de sécurité. Un progrès significatif du nombre de visites d'observations de Sécurité a été enregistré.

OHSAS 18001

En accord avec les objectifs globaux de certification globale OHSAS 18001 ⁽¹⁾ pour l'ensemble des activités du groupe Alstom en 2020, la démarche de certification OHSAS 18001 se poursuit. À ce jour, 9 400 collaborateurs d'Alstom et les sous-traitants associés travaillant dans les sites industriels, les centres régionaux, les dépôts et les sites de construction mettent en œuvre des processus conformes à la norme OHSAS 18001, certifiés par un organisme indépendant.

Formations à la sécurité

En complément des formations exigées par les diverses réglementations, Alstom conçoit et déploie des modules de formation à la sécurité pour répondre à ses besoins spécifiques et adapte en permanence son offre de formation interne.

	2015	2016	2017
% de salariés Alstom formés sur les activités à haut risque en <i>e-learning</i> ^(*)	86 %	80 %	81 %

Source : Alstom HRIS.

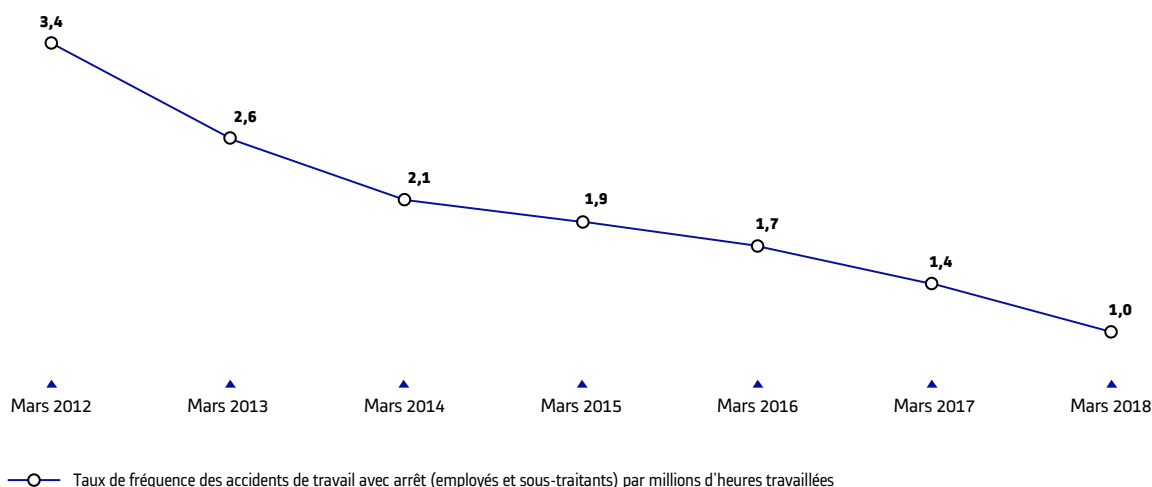
(*) Alstom déploie un programme de formation en « e-learning » ou une formation équivalente sur les activités à risques, destiné à l'ensemble de ses salariés. Le tableau fournit le pourcentage des salariés inscrits aux effectifs à la fin de l'année calendaire ayant suivi la formation.

Une formation destinée aux salariés impliqués dans les chantiers de construction pour permettre aux managers concernés d'appréhender au mieux l'ensemble des risques inhérents à ce type d'activités dans un environnement ferroviaire complexe a été définie. Cette formation est en cours de déploiement et sera poursuivie l'année prochaine.

Il existe sept programmes de formation délivrés par Alstom University, dont deux en formation à distance (*EHS Fundamentals* et *High-Risk Activities*).

Taux de fréquence des accidents de travail – employés et sous-traitants

Grâce à ces mesures d'évaluation et d'atténuation des risques, en 2017/18, le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt de ses employés et sous-traitants s'élève à 1,0 au 31 mars 2018. Il a ainsi baissé de plus de 20 % par rapport à l'année dernière, dépassant les objectifs annuels du Groupe et atteignant le niveau d'ambition fixé pour 2020.



(1) Norme de management de la santé et de la sécurité au travail.

6. DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

Plan de vigilance

Cependant, Alstom a déploré un accident mortel d'un sous-traitant durant l'exécution d'un projet en Inde.

	2015/16	2016/17	2017/18
Nombre de décès accidentels au travail (salariés Alstom et sous-traitants) ⁽¹⁾	0	0	1
Nombre de décès accidentels lors d'un trajet (salariés Alstom) ⁽²⁾	2	0	0
Nombre d'accidents graves de travail ⁽³⁾	6	6	8
Taux de fréquence d'accidents de travail avec arrêt (employés et sous-traitants) TF1 ⁽⁴⁾	1,7	1,4	1,0

Source : Alstom Teranga.

(1) Inclut tous les décès accidentels sur le lieu de travail et lors des trajets entre deux lieux de travail.

(2) Inclut les décès accidentels lors de trajets entre domicile et lieu de travail ou inversement, lorsqu'Alstom participe directement ou indirectement à l'organisation de ce trajet.

(3) Accidents graves de travail : les accidents mortels et tout accident ayant des conséquences irréversibles (défiguration permanente ou incapacité permanente telle que l'amputation d'un doigt ou d'une partie de doigt), quelle que soit la durée de l'arrêt de travail, ainsi que tout accident ayant pour conséquence une fracture nécessitant une intervention chirurgicale réparatrice, quelle que soit la durée de l'arrêt de travail. Sont inclus les accidents graves lors des trajets entre deux lieux de travail et sont exclus ceux lors des trajets entre domicile et lieu de travail ou inversement.

(4) TF1 : Nombre de blessés lors d'accidents de travail avec arrêt de travail d'une journée ou plus par millions d'heures travaillées. Les trajets du domicile vers le lieu de travail et inversement sont exclus du calcul de l'indicateur.

Santé

Alstom s'efforce de réduire le risque d'occurrence de maladies professionnelles. Outre les dispositions de prévention ou protection issues des analyses de risques au poste de travail, Alstom cherche à mieux prendre en compte l'ergonomie dans la conception des postes de travail : les équipes industrielles d'Alstom, à travers le référentiel APSYS (*Alstom Production SYStem*), effectuent chaque année des audits sur les sites de fabrication pour mesurer les progrès dans la prise en compte

des exigences Alstom. L'ergonomie des postes de travail est l'un des critères évalués lors de ces audits. En 2017/18, 25 audits APSYS ont ainsi été conduits.

Un groupe de travail central a été mis en place pour tester des solutions basées sur des CoBots ⁽¹⁾ mais aussi des dispositifs d'assistance physique tels exosquelettes afin d'assister les opérateurs dans leurs tâches au quotidien.

	2016	2017
Nombre de maladies professionnelles reconnues durant l'année calendaire sur l'ensemble du périmètre Alstom	26	39

Source : Alstom Teranga.

Environnement

Cartographie des risques

En matière de risques environnementaux, Alstom privilégie une gestion environnementale fondée sur un 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, contrats de location ou de service, le responsable EHS concerné évalue les impacts environnementaux potentiels associés aux activités exercées. Ces impacts sont les suivants : rejets de substances sur / dans le sol ; rejets de substances dans l'eau ; rejets de substances dans l'air ; déchets résultant d'un produit ou service d'activité ; traitement des déchets ; utilisation des ressources.

Une fois les impacts environnementaux des activités identifiés, le responsable EHS évalue la probabilité que ceux-ci puissent causer de graves dommages à l'environnement. Les impacts des sites sont alors classés en trois catégories : improbable, possible ou très probable.

Procédures d'évaluation, atténuation et prévention des risques

Tous les sites de plus de 200 collaborateurs sont certifiés ISO 14001, ce qui garantit la mise en œuvre de mesure de contrôle appropriées aux

risques identifiés sur chaque site et près de 80 % des employés Alstom travaillent sur des sites ou pour des projets certifiés ISO 14001.

Alstom vise une certification globale ISO 14001 pour l'ensemble de ces activités d'ici 2020 (voir page 238).

Procédures propres à chaque site

Dans le cadre de la procédure 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 en central particulier dans trois domaines susceptibles de générer des impacts potentiellement sévères à l'échelle du Groupe.

Les rejets aqueux

En 2017, 65 % des sites sont soumis à des obligations de contrôle sur la qualité ou la quantité des rejets aqueux. La diversité des obligations en termes de nature et de valeurs maximales de rejet rend la consolidation de ces chiffres non pertinente au niveau Alstom. Cependant, Alstom s'assure, à travers un indicateur de conformité réglementaire des rejets créé en 2015, que la surveillance obligatoire est mise en œuvre et que les seuils autorisés sont respectés.

Les rejets atmosphériques

En 2017, 49 % des sites sont soumis à des obligations de contrôle sur la qualité ou la quantité des rejets atmosphériques. La diversité

(1) Le terme vient d'un néologisme issu de Coopération et Robotique.

des obligations en termes de nature et de valeurs maximales de rejet rend la consolidation de ces chiffres non pertinente au niveau Alstom. Cependant, Alstom s'assure à travers un indicateur de conformité réglementaire des rejets créé en 2015 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 des 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.

Ce plan en cinq ans doit être appliqué par tous les sites. Au travers de ce plan, 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. À date aucun site n'est évalué en niveau 1.

Au-delà des risques graves pour l'environnement et donc du Devoir de Vigilance, Alstom s'est engagé dans le cadre de sa stratégie 2020 à diminuer l'empreinte environnementale de ses sites (voir page 237).

GESTION DES RISQUES DANS LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Lorsqu'ils opèrent sur un site Alstom, les sous-traitants doivent respecter l'ensemble des procédures d'Alstom. En tant que partie prenante de la chaîne d'approvisionnement d'Alstom, ils sont aussi tenus de respecter les procédures applicables en matière d'Achats Responsables qui s'assurent du respect par les fournisseurs d'Alstom des exigences minimales sociales, environnementales, éthiques, de santé et de sécurité.

Cartographie des risques

Avec 105 sites répartis dans 60 pays, Alstom bénéficie d'une présence à la fois locale et mondiale. Cette proximité géographique favorise les partenariats de long terme avec ses clients et ses fournisseurs et accroît son agilité industrielle. Le Groupe dispose d'une grande diversité de fournisseurs et afin de garantir une excellence opérationnelle continue il est nécessaire d'évaluer en priorité les fournisseurs pouvant présenter un facteur majeur de risques environnementaux, sociaux et éthiques. Dans cet objectif, une cartographie des risques RSE fournisseurs est réalisée tous les ans selon trois critères :

- famille de produits ;
- pays du fournisseur ;
- volume d'achats réalisés avec Alstom.

Le niveau de risque pour chaque famille de produits (établi en fonction du niveau de consommation d'énergie, des risques de pollution chimique, des problématiques de santé et de sécurité pour les employés) et chaque pays (établi en fonction des risques de corruption, d'instabilité politique, du respect des droits de l'Homme et de la conscience écologique) a été réalisé par un prestataire externe. Cette cartographie permet d'identifier chaque année les fournisseurs à évaluer en priorité.

Procédures d'évaluation, atténuation et prévention des risques

Engagement et qualification des fournisseurs

Alstom a édité sa première « Charte de développement durable entre Alstom et ses fournisseurs et sous-traitants » en 2007, afin de s'assurer de l'engagement des fournisseurs vis-à-vis de ses exigences éthiques, sociales, environnementales et relatives aux enjeux liés à la santé et à la sécurité.

À travers la signature de cette charte, les fournisseurs s'engagent à respecter les principes de la Déclaration universelle des droits de l'Homme des Nations unies, les conventions fondamentales de

l'Organisation internationale du travail (OIT), les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), les règles de conduite de la Chambre de commerce internationale (CCI), ainsi que les valeurs énoncées dans le Code d'éthique d'Alstom.

Dans le cadre de l'obtention de la certification ISO 37001 (Système de management anti-corruption) sur le périmètre Europe, la cinquième édition de la charte, publiée en octobre 2017 et rebaptisée « Charte éthique et de développement durable pour les fournisseurs et sous-traitants d'Alstom », inclut désormais un paragraphe relatif au déclenchement de la procédure d'alerte.

Les fournisseurs peuvent ainsi, de manière nominative ou anonyme, avoir recours à cette procédure, 24h/24h et 7j/7j, pour toutes les situations déviantes en particulier celles relatives à l'éthique des affaires et au respect des droits humains.

Alstom a pour objectif que l'ensemble de ses fournisseurs et sous-traitants s'engage à respecter cette charte. Au 31 mars 2018, plus de 80 % des fournisseurs clés avec lesquels Alstom réalise un chiffre d'affaires supérieur à € 100 000 (représentant 94 % des achats) ont signé cette charte. Les équipes achats s'attachent désormais à porter leurs efforts le plus en amont possible et à obtenir la signature de cette charte avant la contractualisation. En complément, Alstom a inclus la conformité aux dispositions de la charte dans ses conditions générales d'achat.

Par ailleurs, dans le cadre du processus de qualification, les acheteurs réalisent, chez les fournisseurs potentiels, un tout premier audit, le « Quick Industrial Assessment », qui inclut des questions relatives à la responsabilité sociétale. Si les résultats sont concluants, un second audit, plus approfondi, est ensuite mené par les équipes qualité incluant là encore des questions tendant à écarter tout risque RSE. Une mise à jour des éléments RSE revus au cours de ces audits a été réalisée en janvier 2017 et inclut désormais la vérification de la signature de la charte, du respect des pratiques minimum en matière sociale et des questions plus approfondies en matière de gestion des déchets, de processus de recyclage et de mesures de réduction d'émission de gaz à effet de serre.

Les points de non-conformité font l'objet de plan d'actions et d'un suivi devant rapidement mener à l'atteinte des niveaux requis. En mars 2018, le nouveau comité trimestriel interne de gestion des risques RSE et financiers fournisseurs s'est réuni pour la première fois afin de traiter ces cas.

Évaluation des fournisseurs et plans d'actions correctives

Afin de mesurer leur performance en termes de développement durable, les fournisseurs préalablement identifiés sont soumis à des évaluations portant sur des critères environnementaux, sociaux et éthiques, ainsi que sur leurs propres exigences vis-à-vis de leurs fournisseurs.

Réalisées par EcoVadis, ces évaluations sont menées par une équipe d'experts Responsabilité Sociétale des Entreprises qui analyse les réponses des fournisseurs aux questionnaires, la documentation fournie et les informations publiées sur leurs activités. Le système d'évaluation s'appuie sur le Pacte mondial des Nations unies, la norme ISO 26000 et les lignes directrices du « *Global Reporting Initiative* ». Au 31 mars 2018, plus de 510 fournisseurs disposent d'une évaluation valide datant de moins de trois ans, représentant une couverture de 65 % du volume des achats réalisés avec les fournisseurs identifiés à risque. Alstom s'est fixé pour objectif d'obtenir les évaluations des fournisseurs identifiés à risque à hauteur de 80 % du montant des achats réalisés avec ces derniers d'ici 2020.

En avril 2017, le seuil d'exigence d'Alstom en matière de performance RSE a été revu à la hausse. Lorsque les résultats de leur évaluation ne sont pas conformes à ces exigences, les fournisseurs doivent concevoir et mettre en place des plans d'actions correctives pour remédier aux faiblesses identifiées. Pour ce faire, ils peuvent faire appel aux managers achats d'Alstom qui sont formés pour les accompagner dans leur processus d'amélioration.

Une fois les plans d'actions correctives mis en œuvre, les fournisseurs doivent faire l'objet d'une nouvelle évaluation. Dans le cas où un fournisseur non conforme ne souhaite ni mettre en place des actions correctives, ni s'engager à progresser, Alstom peut être amené à rompre la relation commerciale avec ce fournisseur.

Initiative sectorielle : RAILSPONSIBLE

Alstom travaille conjointement avec les acteurs de la filière ferroviaire afin d'améliorer les pratiques de développement durable et élargir l'évaluation de la chaîne d'approvisionnement.

Lancée en mars 2015, Railspensible est une initiative collaborative en matière d'achats responsables de la filière ferroviaire fondée par Alstom, la SNCF, NS (Nederlandse Spoorwegen), DB, Bombardier et Knorr-Bremse. SKF, SBB et RFI ayant rejoint le Comité Railspensible depuis, l'initiative compte désormais neuf membres.

Axée sur l'achat durable, cette initiative de l'industrie ferroviaire a pour vocation d'améliorer les pratiques RSE de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement à travers une approche commune, un travail de collaboration sur le terrain, le partage de bonnes pratiques, d'outils et de procédures. Les membres utilisent la même plateforme d'évaluation des fournisseurs, EcoVadis, afin de mesurer leur performance RSE.

Les avantages de cette mutualisation sont nombreux, tant pour les fournisseurs que pour les membres, puisqu'une fois l'évaluation réalisée à la demande d'une des sociétés partenaires, le fournisseur peut rendre les résultats de son évaluation consultables par les autres membres de l'initiative. En ayant désormais accès à des évaluations de fournisseurs qui ne sont pas nécessairement issues de la cartographie des risques, Alstom bénéficie d'une meilleure vue d'ensemble de la performance RSE de son panel de fournisseurs, tout en réalisant des gains de temps et d'efficacité. Pour plus d'informations : www.railspensible.org.

En janvier 2017, l'initiative des achats responsables, Railspensible a rejoint le programme des achats responsables publics du programme environnemental des Nations unies (PNUE). Ce partenariat permet à Railspensible 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 les Nations unies.

La stratégie 2020 de Railspensible se décline en trois axes principaux : la sensibilisation et la formation des comités exécutifs et des employés des sociétés membres aux achats responsables ; la mise en place de programmes collaboratifs avec les fournisseurs et la promotion auprès des organisations ferroviaires.

Au 31 mars 2018, environ 850 fournisseurs représentant les différents métiers du ferroviaire ont été évalués sur la plateforme commune au titre de Railspensible. Deux axes d'amélioration ont été identifiés comme devant être traités en priorité à partir de cette année : la stratégie climat et l'EHS. Les membres de l'initiative, répartis en groupes de travail, s'attachent désormais à mettre en place des guides d'information et de formation à l'attention des fournisseurs afin de les aider à progresser sur ces sujets, dont les premiers seront déployés en 2018.

En août 2017, la deuxième cérémonie des « *Railspensible awards* » récompensant les fournisseurs ayant démontré les meilleures performances RSE était organisée lors du *German Railway Forum*, un rendez-vous qui avait réuni plus de 1 100 participants. Railspensible entend ainsi mettre en lumière chaque année les fournisseurs et sous-traitants ayant intégré une démarche responsable au sein de leurs organisations.

Renforcement de la sensibilisation au Développement Durable des acheteurs

L'ensemble de la démarche est porté par un réseau de bureaux achats présents sur les cinq continents et a pour finalité l'intégration du développement durable comme élément de la culture achat. Conscient que cette dynamique nécessite une implication forte de la part des acheteurs, Alstom a développé un programme de communication et de formation adapté à ses communautés achat et qualité-fournisseur. Ces formations visent à développer une meilleure compréhension des exigences d'Alstom en matière d'achats durables, d'évaluation des fournisseurs et d'accompagnement dans l'établissement d'un plan d'actions correctives. Elles sont revues chaque année et évoluent avec la maturité en développement durable des acheteurs et des fournisseurs. Deux niveaux de formation ont été proposés au titre de l'année fiscale 2017/18 :

- une formation complète et approfondie à l'origine destinée aux managers achats et désormais ouverte aux acheteurs, 66 acheteurs ont suivi cette formation en 2017/18 ;
- une sensibilisation aux Achats Responsables à l'attention des nouveaux acheteurs sous forme de modules courts en présentiel, 43 personnes de la communauté achats ont suivi les modules de sensibilisation.

Au 31 mars 2018, près de 90 % des managers achats – cible prioritaire – ont été formés.

Par ailleurs, chaque année une partie des responsables achats d'Alstom doivent répondre à un audit interne, SMART, dont l'objectif est de vérifier la maturité de la fonction achats à travers, notamment, l'application stricte de process. Le management de la RSE des fournisseurs et sous-traitants compte parmi les sujets dont les auditeurs vérifient l'effectivité. Le score minimum à cet audit fait partie des objectifs individuels.

Indicateurs clés

	2015/16	2016/17	2017/18
% du montant d'achats réalisés avec les fournisseurs référencés ayant signé la Charte de développement durable (*)	75 %	90 %	94 %
Nombre de fournisseurs disposant d'une évaluation de moins de trois ans	338	483	510
% de managers achats ayant suivi une formation aux achats responsables	76 %	88 %	87 %

(*) Pour les fournisseurs avec lesquels Alstom réalise un chiffre d'affaires supérieur à € 100 000, en excluant les chartes comptabilisées dans les conditions générales d'achat.

PROCÉDURE D'ALERTE

Alstom a créé, il y a plusieurs années, une Procédure d'Alerte pour permettre aux collaborateurs d'Alstom, ainsi qu'à toute personne et tierce partie de signaler ce qu'ils suspectent être une violation du Code d'éthique, des règles et politiques d'Alstom ou de la loi.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la loi sur le Devoir de Vigilance, le périmètre de la Procédure d'Alerte en ce qui concerne les déviations dans les domaines de la sécurité, la santé, l'environnement et les droits humains a été précisé.

L'élargissement du champ de la Procédure d'Alerte aux catégories sécurité et environnement a été présenté au Comité Central d'Entreprise en décembre 2016.

Pour plus d'informations sur la procédure d'alerte, voir page 228 – « Programme Éthique et Conformité ».

DISPOSITIF DE SUIVI DES MESURES

Le suivi des mesures mises en œuvre et l'évaluation de leur efficacité sera assuré par le Comité de développement durable d'Alstom qui se réunit tous les trois mois. Il est composé des représentants de tous les départements concernés par le Plan de vigilance : Ressources humaines, Environnement Santé et Sécurité, Juridique, Éthique et conformité,

Achats, Audit et Contrôle Interne, Gouvernance, Communication, Marketing, Innovation, Développement Durable.

Le présent plan fera l'objet d'un reporting au sein du Document de Référence de 2018/19.

PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Le rapport présente les résultats du Groupe en matière d'empreinte environnementale de ses sites tels que décrits dans la note méthodologique (voir page 268).

La gestion de l'environnement repose sur :

- la prise en compte de la problématique à tous les niveaux de l'entreprise ;
- la déclinaison des objectifs dans l'organisation et la revue périodique des résultats, 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* ») 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, Alstom s'est fixé des objectifs environnementaux à l'horizon 2020 en prenant pour année de référence l'année 2014. À cette occasion, le Groupe a rationalisé le périmètre de consolidation de ses résultats environnementaux tel que décrit dans la note méthodologique.

Les principaux indicateurs environnementaux permettant de suivre les progrès d'Alstom dans l'atteinte de ses objectifs sont :

- consommation d'énergie et émissions de gaz à effet de serre (GES) rapportées à l'activité (intensités) ;
- part de déchets valorisés ;
- volume de déchets rapporté à l'activité (intensité) ;
- consommation d'eau rapportée à l'activité (intensité) ;
- émissions de composés organiques volatils (COV) rapportées à l'activité (intensité).

Dans cette section du rapport, les résultats environnementaux sont présentés en année calendaire et comparés à 2016 et à l'année de référence 2014 ; les résultats liés à la certification ISO 14001 sont présentés en année fiscale.

Les sujets relatifs à la prévention des risques graves sont traités dans le Plan de vigilance (voir page 234).

Les données relatives aux provisions et garanties pour risque en matière d'environnement sont disponibles dans le chapitre 4 – Facteurs de risques, section « Risques liés aux réglementations dans le domaine de l'Environnement, la Santé et la Sécurité » (voir page 136).

6. DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

Performance environnementale

CERTIFICATION DES SITES

Objectif 2020 : Certification globale Alstom ISO 14001.

Résultat : L'ensemble des sites de production et centres régionaux de plus de 200 personnes ont maintenu leur certification cette année. Le déploiement progresse avec la certification de nouvelles entités (activités d'infrastructures et systèmes en Grèce, matériel roulant en Inde). À la

fin de l'exercice 2017/18, 77 % des employés Alstom travaillent sur des sites certifiés ISO 14001. Alstom est en ligne avec son objectif 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.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE

Objectif 2020 : Réduction de 10 % de l'intensité énergétique par rapport à l'année de référence 2014.

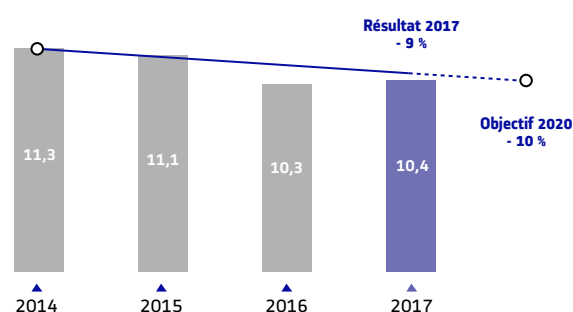
L'intensité énergétique est définie par la quantité d'énergie consommée rapportée à l'activité d'Alstom. L'activité est mesurée en heures travaillées. La quantité d'énergie consommée est recalculée en prenant en compte le facteur climat. Ainsi la part d'énergie utilisée pour le chauffage est corrigée pour prendre en compte l'impact des températures hivernales sur la consommation d'énergie de chauffe. Cette correction se fait mensuellement par l'intermédiaire du facteur « Degré Jour Unifié » qui estime quotidiennement par zone géographique l'écart entre une température de référence et la moyenne des températures mesurées.

Résultat : À fin 2017, l'intensité énergétique affiche une baisse de 9 % par rapport à l'année de référence, en ligne avec l'objectif 2020. Elle est globalement stable *versus* 2016 (+ 0,7 %).

INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE

(en kWh/heures travaillées)

Suite au rachat d'activités en Afrique du Sud et au Maroc, deux sites ont été ajoutés en 2017 au périmètre consolidé. Aussi, les résultats de 2014 à 2016 ont été recalculés afin de suivre l'évolution des performances à périmètre constant.



Détail des consommations d'énergie

(en GWh – valeurs brutes)

	Alstom			
	2014	2015	2016	2017
Gaz naturel	242	245	231	223
Butane ou propane et autres gaz	7	7	8	8
Fioul domestique	10	10	6	5
Vapeur / réseau de chaleur	30	35	42	41
Électricité	180	175	181	184
Charbon, fiouls lourds et autres combustibles	0	0	0	1
CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE TOTALE	469	472	468	462

Source : Alstom Teranga.

La consommation d'énergie du Groupe est toujours en diminution par rapport aux années précédentes. Les consommations brutes sont cette année encore en baisse pour le gaz naturel, principale source de chauffage et d'énergie pour les cabines de peinture (- 3 % en 2017 *versus* 2016) Les consommations d'électricité sont légèrement en hausse en relation avec l'augmentation d'activité. Au global, l'intensité énergétique diminue de près de 9 % par rapport à 2014 du fait de la correction apportée par le facteur climat et des actions menées.

Un plan énergie sur cinq ans a été lancé en 2016 qui cible les 20 plus gros contributeurs. Chaque année, cinq sites font l'objet d'une

attention particulière dans le cadre de ce plan : Savigliano, Barcelone, Reichshoffen, Belfort et Hornell pour 2017. L'élaboration de plans d'action chiffrés revus trimestriellement par un comité de pilotage dédié a permis à ces cinq sites de progresser et aux autres sites de s'inspirer de bonnes pratiques qui ont été partagées. Ainsi, le site de Belfort a vu son intensité énergétique diminuer de 5 % en 2017 par rapport à 2016 grâce à l'optimisation des surfaces permettant de couper l'énergie dans les espaces non utilisés, ainsi que la gestion des fuites d'air comprimé et des opérations de rénovation de l'éclairage. Cinq nouveaux sites seront sélectionnés pour 2018.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (GES)

Émissions de GES liées aux opérations (Scopes 1 & 2)

Objectif 2020 : Réduction de 10 % de l'intensité des émissions de GES provenant de la consommation d'énergie par rapport à 2014.

L'intensité des émissions de gaz à effet de serre est définie par la quantité de GES provenant de la consommation d'énergie, exprimée en kilogrammes équivalent-CO₂ rapportée à l'activité d'Alstom. L'activité est mesurée en heures travaillées.

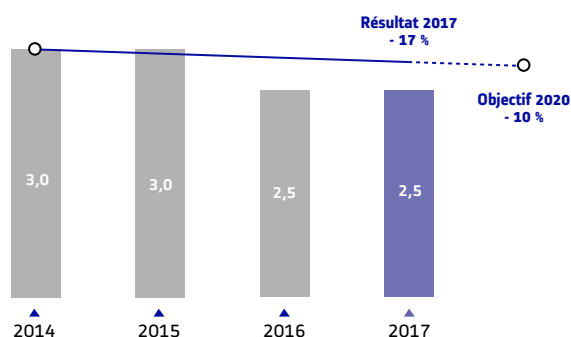
L'objectif de réduction de l'intensité des émissions de GES est directement lié à celui de réduction de l'intensité énergétique. La quantité de GES provenant de la consommation d'énergie tient compte du facteur climat tel que présenté dans la section « Consommation d'énergie ».

Le Groupe mesure séparément les GES provenant de la consommation d'énergie – largement majoritaires – et les émissions fugitives d'hydrofluorocarbures (HFC). À ce titre, seules les émissions de GES provenant de la consommation d'énergie sont prises en compte dans l'indicateur d'intensité.

Résultats : À fin 2017, l'intensité des émissions de GES provenant des consommations d'énergie est stable (- 0,6 %) par rapport à 2016 et affiche une baisse de 17 % par rapport à 2014.

INTENSITÉ DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (en kg équivalent CO₂/heures travaillées)

Suite au rachat d'activités en Afrique du Sud et au Maroc, deux sites ont été ajoutés en 2017 au périmètre consolidé. Aussi, les résultats de 2014 à 2016 ont été recalculés afin de suivre l'évolution des performances à périmètre constant.



Détails des émissions de GES

(en kilotonnes équivalent CO₂ – valeurs brutes)

	Alstom			
	2014	2015	2016	2017
Émissions de CO ₂ directes liées à la consommation de gaz naturel, butane, propane, charbon et fioul ⁽¹⁾	53	54	50	48
Émissions de CO ₂ indirectes liées à la consommation de vapeur, réseau de chaleur, électricité ⁽²⁾	70	69	62	65
Total des émissions de CO ₂ liées à la consommation d'énergie	123	123	112	113
Autres émissions de CO ₂ directes, liées aux émissions fugitives de HFC	1	1	1	1
TOTAL DES ÉMISSIONS DE CO₂ LIÉES A LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET AUTRES ÉMISSIONS DIRECTES	124	124	113	114

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 et 2017 de l'International Energy Agency (données de 2015 pour 2017).

Les émissions directes et indirectes de CO₂ du groupe Alstom liées à la consommation d'énergie ont considérablement baissé depuis 2014. Des actions de réduction des consommations énergétiques permettant de réduire les émissions de GES sont mises en œuvre dans le cadre du plan énergie déployé depuis 2016.

Utilisation d'énergies renouvelables

Dans le cadre de sa démarche globale du respect de l'environnement, le Groupe 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, dans les cas où cet approvisionnement est envisageable à un coût raisonnable. Par exemple, Alstom est entièrement alimenté en électricité verte en Belgique. En France la part d'électricité d'origine renouvelable est de 40 % (excepté sur le site de Belfort où Alstom ne gère pas le contrat en direct). En Allemagne, l'ensemble des sites est alimenté par 30 % d'énergie verte. Enfin le site d'Hornell aux États-Unis est approvisionné en électricité d'origine renouvelable à partir de janvier 2018 via l'achat de certificats représentant 13 millions de kWh d'électricité verte.

6. DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

Performance environnementale

Émissions indirectes de GES (Scope 3)

Émissions de GES liées aux produits et services vendus

Alstom réalise régulièrement des analyses de cycle de vie de ses solutions pour évaluer leur empreinte environnementale. Ces analyses montrent que pour la plupart des solutions, la majorité des émissions de CO₂ sont liées à la phase d'utilisation des produits, en particulier la consommation d'énergie associée.

Alstom a donc défini cette année une méthode d'évaluation de l'impact CO₂ des produits et services vendus en phase d'utilisation 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 selon les conditions d'utilisation (capacité nominale de transport, mix énergétique du lieu d'exploitation). Une analyse détaillée de l'évolution attendue des facteurs d'émissions de l'électricité dans les pays d'implantation d'Alstom, sur la base de leurs engagements nationaux dans le cadre de l'Accord de Paris (CNDs) a également été intégrée.

En 2017/18, l'empreinte carbone des produits et services vendus dans l'année est ainsi estimée à environ 20 millions de tonnes de CO₂ pour une durée de vie moyenne des solutions 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 des pays dont les mix énergétiques restent encore largement carbonés (Inde, Kazakhstan, Afrique du Sud, etc.). Le premier levier d'Alstom pour réduire ces émissions est donc de poursuivre ses efforts pour l'amélioration de la performance énergétique de ses solutions. Le 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 passagers, ces émissions correspondent à une moyenne 7 gCO₂ / passager*kilomètre pour une capacité de transport totale de l'ordre de 17 000 milliards de passagers*kilomètres. Les solutions d'Alstom se positionnent ainsi parmi les plus efficaces du secteur en matière de mobilité bas-carbone.

Émissions de CO₂ relatives aux déplacements professionnels

(en kilotonnes éq CO₂)

	Alstom	
	2016	2017
Émissions de CO ₂ liées aux déplacements par avion (*)	27	29
Émissions de CO ₂ liées aux déplacements en train (*)	1	1
Émissions de CO ₂ liées à l'utilisation de voitures à essence	1	1
Émissions de CO ₂ liées à l'utilisation de voitures diesel	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 2017, 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 (notamment vers l'Inde et le Qatar où les activités d'Alstom se développent nécessitant un support des fonctions centrales). Par conséquent les émissions de CO₂ dues aux voyages aériens ont augmenté (+ 8 %). Les émissions liées aux autres déplacements sont restées stables.

Par ailleurs, la politique sur les véhicules de fonction a été revue en novembre 2017. Alstom privilégie le choix de voitures de fonction émettant moins de 130 g de CO₂/km et encourage la sélection de véhicules électriques et hybrides.

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).

En 2017, les émissions de CO₂ ont augmenté en raison de l'intensification des échanges de flux internationaux, plus précisément entre l'Europe et l'Asie. En ligne avec la stratégie d'achats d'Alstom, plusieurs nouveaux projets ont augmenté leurs achats auprès des pays à faible coût de main-d'œuvre.

Émissions de CO₂ relatives aux transports logistiques (en kilotonnes CO₂ eq.)

	2016	2017
Transport Standard (SMC)	14 (*)	19
Transport exceptionnel	3	7

Source : Alstom/Dept. Logistique

(*) Chiffres corrigés suite à la revue de la méthodologie et des données par les partenaires logistiques

Alstom travaille à la réduction de son impact CO₂ grâce au déploiement d'actions spécifiques en matière de logistique et d'utilisation d'emballages de transport, afin d'accompagner de façon durable la croissance de ses activités.

En approfondissant les partenariats avec ses prestataires, Alstom souhaite réduire l'impact CO₂ de ses transports de marchandises

grâce à l'anticipation appropriée des expéditions, et en améliorant la coordination et le pilotage. En particulier pour les transports internationaux, les modes de transports à faible impact environnemental (rail, maritime, ou combinaison de ces modes) doivent être favorisés pour réduire les impacts associés au fret aérien. De façon générale, le taux de remplissage réel est optimisé en mutualisant les envois.

CONSOMMATION D'EAU

Objectif 2020 : Réduction de 10 % de l'intensité eau par rapport à l'année de référence 2014.

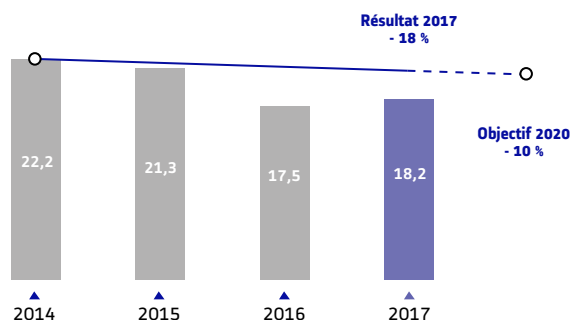
Cet indicateur est suivi du fait de la sensibilité de la ressource en eau, en particulier dans les régions en stress hydrique, et plus généralement dans les pays émergents où Alstom est en développement.

Résultats : En 2017, il a été décidé de ne plus suivre la consommation brute mais l'intensité eau, plus pertinente, définie par la quantité d'eau consommée rapportée à l'activité d'Alstom. L'activité est mesurée en heures travaillées. L'intensité eau est largement en ligne avec l'objectif 2020 (- 18 % par rapport à l'année de référence 2014) et affiche une légère hausse par rapport à 2016 (+ 4 %).

INTENSITÉ EAU

(en l/heures travaillées)

Suite au rachat d'activités en Afrique du Sud et au Maroc, deux sites ont été ajoutés en 2017 au périmètre consolidé. Aussi, les résultats de 2014 à 2016 ont été recalculés afin de suivre l'évolution des performances à périmètre constant.



Sites situés dans les zones en stress hydrique

Une attention particulière est portée aux sites situés dans les zones en stress hydrique très élevé et élevé ⁽¹⁾. Cette catégorie représente 25 sites permanents. Leur intensité eau a diminué de près de 6 % depuis 2014.

Détails sur la consommation d'eau

(en milliers de m ³)	Alstom			
	2014	2015	2016	2017
Eau du réseau public	633	590	557	612
Eau de nappe phréatique ⁽¹⁾	238	228	125 ⁽²⁾	149
Eau de surface	0	0	0	0
TOTAL DE LA CONSOMMATION D'EAU	871	818	682	761

Source : Alstom Teranga.

(1) 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.

(2) Chiffre corrigé suite à la revue de la méthodologie.

L'essentiel de la consommation est lié aux usages domestiques. Le Groupe a connu une légère augmentation de ses consommations d'eau directement liée à l'utilisation de l'eau souterraine dans les tests de validation à Tarbes, la mise en place d'un réservoir d'eau incendie à Katowice et la hausse d'activité à Sri-City, Inde.

(1) Suivant la carte de référence de WRI Aqueduct™.

ÉMISSIONS DANS L'AIR DE COMPOSÉS ORGANIQUES VOLATILS NON MÉTHANIQUES (COV)

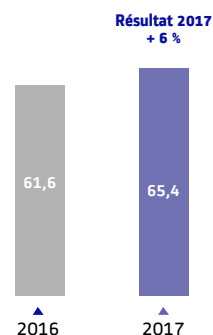
Objectif 2020 : Réduction de l'intensité des émissions de COV non méthaniques de 10 % par rapport à l'année de référence 2016.

Les émissions de COV représentent les polluants atmosphériques les plus significatifs rejetés par Alstom. L'activité peinture est la principale source de COV. Par 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. Alstom continue à maintenir une attention particulière sur ces émissions avec l'ambition d'en diminuer l'intensité.

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).

Résultats : En 2017, Alstom a affiné la méthode de calcul de cet indicateur et consolidé le reporting associé. Fin 2017, l'intensité COV s'établit à 65,4 kg/unité peinte soit une augmentation de 6 % par rapport à 2016.

INTENSITÉ COV
(en kg/unité peinte)



Détail sur les émissions de COV non méthaniques

(en tonnes)	Alstom			
	2014	2015	2016	2017
Émissions de COV	146	150	141	163

Source : Alstom Teranga.

En termes d'émissions brutes de COV, c'est le site de Barcelone qui a le plus émis de COV en 2017 (43 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 est le plus important (271 kg/locomotive) car une locomotive présente une surface à peindre

bien plus importante qu'une voiture. À noter que les marchés indiens, brésiliens et sud-africains sont demandeurs de trains en inox non peints (le filmage est alors une alternative à la peinture), ce qui est favorable à la diminution des émissions de COV.

GESTION DES DÉCHETS

Objectifs 2020 :

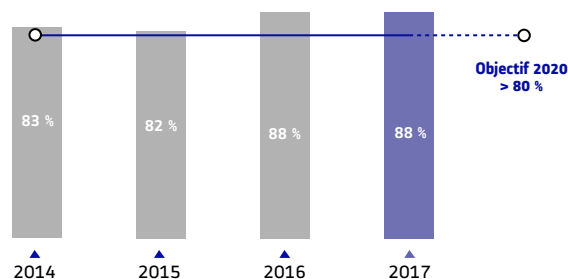
- maintien d'un taux de valorisation de l'ensemble des déchets supérieur à 80 % ;
- réduction de l'intensité de 10 % par rapport à l'année de référence 2014.

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 2017, l'objectif de valorisation des déchets est largement dépassé avec un taux de valorisation de 88 %. L'intensité déchets quant à elle, a diminué de 0,4 % par rapport à 2016 et de 3 % par rapport à 2014 : elle s'établit à 0,73, soit légèrement au-dessus de l'objectif 2020.

POURCENTAGE DE DÉCHETS VALORISÉS

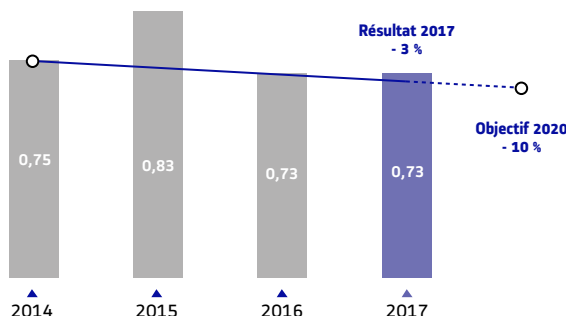
Suite au rachat d'activités en Afrique du Sud et au Maroc, deux sites ont été ajoutés en 2017 au périmètre consolidé. Aussi, les résultats de 2014 à 2016 ont été recalculés afin de suivre l'évolution des performances à périmètre constant.



INTENSITÉ DÉCHETS

(en kg/heures travaillées)

Suite au rachat d'activités en Afrique du Sud et au Maroc, deux sites ont été ajoutés en 2017 au périmètre consolidé. Aussi, les résultats de 2014 à 2016 ont été recalculés afin de suivre l'évolution des performances à périmètre constant.



Production de déchets

(en tonnes)

	Alstom			
	2014	2015	2016	2017
Déchets dangereux	2 658	4 236	2 728	2 633
dont valorisés	1 635	1 790	1 504	1 600
Déchets non dangereux	27 710	28 860	27 014	27 910
dont valorisés	23 656	25 420	24 529	25 280
PRODUCTION TOTALE DE DÉCHETS	30 368	33 096	29 742	30 543
dont valorisés	25 291	27 210	26 033	26 880
% DE DÉCHETS VALORISÉS	83 %	82 %	88 %	88 %

Source : Alstom Teranga.

En 2017, la quantité de déchets produits est restée quasiment stable. Le recyclage se maintient à un niveau très élevé, notamment grâce aux efforts sur les déchets dangereux.

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.

AUTRES IMPACTS

Matières premières

Alstom, du fait de ses activités, n'utilise pas une quantité significative de matières premières au sens propre, et utilise plus généralement des produits semi-finis ou composants. Néanmoins, dans le cadre de sa politique de développement durable, Alstom encourage ses fournisseurs à réduire autant que possible la quantité de matières premières. Pour plus d'informations sur l'approche « achats responsables », se référer aux sections correspondantes pages 235 et 261.

Alstom commence à intégrer l'impression 3D dans ses processus industriels, pour réaliser de façon rapide et flexible des pièces détachées pour ses activités de Services et des pièces non critiques (intériorismes, outillage) pour le premier train ou les petits volumes. Cette technologie permet notamment d'éviter de produire des pièces inutiles, de localiser la production près des besoins, de n'utiliser que la matière strictement nécessaire (ce qui réduit la masse des pièces et évite les matières perdues types copeaux). La réduction attendue des déchets est ainsi de 40 % au regard des techniques plus traditionnelles (usinage).

Au cours de l'année 2017, alors que l'impression d'outillages, de maquettes et de prototypes est devenue une pratique de plus en plus courante au bénéfice des délais et de l'efficacité, son utilisation pour des

produits en série a commencé à apparaître comme une option sérieuse. Par conséquent, Alstom a lancé le développement d'un polymère bon marché anti-feu et antifumée pour en permettre le déploiement, de manière sûre et économique, au sein des gammes de produits. Au cours de l'exercice fiscal 2017/18, cette technique a pu être utilisée pour la fabrication en série de poignées pour des équipements de cabines de pilotage présents dans le métro de Riyad.

Nuisances sonores

Alstom est vigilant à la minimisation des nuisances sonores. Des mesures sont prises au niveau local telles que le suivi régulier des niveaux sonores, la mise en place de bâches acoustiques sur les chantiers, etc. Des organisations de travail adaptées sont mises en place notamment pour les activités nocturnes.

Occupation des sols

La majorité des sites de production sont implantés sur des zones dédiées à des activités industrielles de longue date. Lors des projets de développement de nouveaux sites ou de rénovation de sites existants, Alstom prend en compte la réglementation applicable en

6. DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

Performance sociale

matière d'imperméabilisation des sols et de maintien des espaces verts. L'empreinte foncière des sites industriels d'Alstom et les impacts environnementaux associés ne sont pas considérés comme significatifs et ne font donc pas l'objet d'une analyse détaillée.

Protection de la biodiversité

Une évaluation de la biodiversité a été réalisée en mars 2013 sur les sites de production d'Alstom de plus de 200 employés, via l'outil d'évaluation *Integrated Biodiversity Assessment Tool* (IBAT), base de données permettant d'identifier les zones de biodiversité particulières.

Mise à jour avec la liste des sites préposés en 2016, cette évaluation a mis en évidence que sur les 25 principaux sites de production, 23 sont situés hors de zones protégées⁽¹⁾ et / ou de sites prioritaires pour la conservation de la biodiversité⁽²⁾, représentant plus de 90 % des principaux sites de fabrication d'Alstom ; tous ces sites se tiennent au courant des évolutions réglementaires.

Actuellement, le Groupe ne possède aucun site relevant des sous-catégories de zones protégées IUCN I, II, III et IV ni de sites prioritaires

pour la conservation de la biodiversité. Les deux sites localisés sur des zones de biodiversité sont situés en France et relèvent, pour le site de Reichshoffen, d'une zone protégée IUCN V-VI (paysage protégé / aire protégée avec utilisation durable des ressources naturelles) et d'une zone Natura 2000 pour le site d'Ornans. Pour ces deux sites, une surveillance et une mise en conformité ont été mises en place, en lien avec la réglementation. En particulier, le site de Reichshoffen a mis en place depuis plusieurs années un plan d'action pour protéger la rivière traversant le site, en traitant les émissions accidentelles d'hydrocarbures provenant des parkings et voies de circulation (séparateurs d'hydrocarbures) et donc les rejets dans le milieu naturel. Depuis l'année dernière, le site propose, avec une école locale et en partenariat avec Réseau Animation Intercommunale, la mise en place d'hôtels à insectes, de nichoirs et de mangeoires, ainsi que des panneaux explicatifs sur les 17 espèces protégées présentes sur le site industriel (14 espèces d'oiseaux, deux espèces de reptiles et une espèce d'insectes). Cette démarche a pour objectif à la fois de sensibiliser à la richesse de la faune et la flore du site mais aussi d'inciter à adopter un comportement responsable.

SENSIBILISATION DES COLLABORATEURS ET RECONNAISSANCE DES BONNES PRATIQUES

Le Groupe mène des actions de communication et de sensibilisation de ses collaborateurs aux bonnes pratiques environnementales, notamment dans le cadre de son programme de certification ISO 14001. Ces actions sont complétées par des programmes de mobilisation souvent couplés à ceux déployés pour la santé et la sécurité.

Ainsi les employés Alstom du Qatar se sont mobilisés pendant la journée de l'environnement qatarie en participant au nettoyage de plages, organisé par la municipalité d'Al Shamal. Le site de Valenciennes, dans le cadre de son plan de déplacement entreprise a organisé une campagne de communication à destination de ses salariés sur les modes de transports alternatifs à la voiture pour venir sur son lieu de travail (covoiturage, transports en commun, vélo) et a créé un « espace mobilité ».

En septembre 2017 pendant la semaine de la mobilité européenne, Alstom a organisé sa deuxième journée de la Mobilité Durable, la

première édition ayant été couronnée de succès en 2016. Les objectifs étaient de développer la sensibilisation interne sur la mobilité durable, d'influencer les comportements individuels et de renforcer les messages sur la mission de l'entreprise de contribuer à la transition vers des systèmes de transport plus durables. À cette occasion une enquête globale sur les émissions de CO₂ lors des déplacements domicile – travail a été lancée dans 26 pays. Les résultats donnent une estimation des émissions globales de CO₂ de l'ordre de 40 000 tonnes par an, soit en moyenne de 6 kg/jour/employé.

Par ailleurs un module de formation à l'environnement à destination de la population EHS a été développé et sera déployé sur les prochaines années. Un nouveau module de formation à distance développement durable et RSE, intégrant une sensibilisation à l'environnement a été suivi par 2 971 personnes (voir page 215).

PERFORMANCE SOCIALE

Afin de mettre en œuvre des projets à grande échelle, d'inventer et délivrer une technologie et des équipements de pointe et de concevoir la fluidité du futur, Alstom a besoin de collaborateurs et d'équipes qualifiées, motivées et déterminées à travers le monde.

Les collaborateurs sont le plus grand atout de la Société – ils façonnent son avenir. La vision d'Alstom est la suivante : « peu importe la religion, le pays d'origine, la couleur, le sexe, l'orientation sexuelle et l'âge, chacun peut réussir et contribuer au succès durable d'Alstom grâce à sa performance, son leadership, son potentiel, ses comportements et ses compétences. »

La stratégie des ressources humaines d'Alstom vise à soutenir le succès de l'entreprise en attirant, en développant et en retenant les employés en tirant parti de sa capacité à développer tous leurs 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 d'Alstom.

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 par la collaboration.

(1) Zones protégées : IUCN I-VI, sites du patrimoine mondial, Natura 2000, Ramsar, OSPAR, Convention de Barcelone, sites du patrimoine ASEAN. Définitions de IUCN I-VI, Natura 2000, « hotspots » de la biodiversité, etc. disponibles sur www.biodiversity-z.org.

(2) Région d'importance pour la conservation : zones d'espèces d'oiseaux endémiques, zones de nature sauvage riches en biodiversité et « hotspots » de la biodiversité.

POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

La stratégie Ressources Humaines a été conçue pour accompagner au mieux la stratégie Alstom 2020.

Fédérer par des valeurs communes

Les valeurs fondamentales – l'esprit d'équipe, la confiance et le sens de l'action, l'éthique et la conformité – assurent une cohésion commune entre tous les collaborateurs d'Alstom. L'esprit d'équipe est essentiel dans une entreprise qui travaille sur des projets complexes exigeant des efforts combinés et un travail en réseau, pour tirer le meilleur parti de l'ensemble des compétences et de l'expertise disponibles tout en assurant la réussite des appels d'offres et des contrats. La confiance repose sur la responsabilité et le devoir de tous, la délégation et la conviction que chaque personne apporte une contribution significative au développement de l'entreprise. L'action découle d'un engagement partagé envers la stratégie de l'entreprise, avec un accent quotidien sur la satisfaction du client, incarné par une excellence et une rapidité d'exécution qui distinguent Alstom de ses concurrents.

Favoriser la gestion des talents

La gestion efficace des talents et l'attention apportée à ses employés sont au cœur de l'identité d'Alstom. Recruter, développer et fidéliser les collaborateurs est essentiel pour maintenir le leadership du Groupe sur les marchés mondiaux et pour développer les activités à l'avenir. Alstom s'efforce de connaître et de développer ses collaborateurs en construisant les réservoirs de talents pour soutenir les besoins opérationnels en cours et futurs, pour combler les postes vacants en interne et pour motiver, engager et conserver tous les talents. Le cycle de gestion Ressources Humaines, le processus de revue du personnel, ainsi que la gestion de la mobilité interne aident à gérer collectivement et à allouer les talents entre pays, fonctions et projets. Les équipes de gestion des talents, organisées par communauté métier, traitant les niveaux pertinents de responsables, de collaborateurs et de professionnels dans leurs communautés respectives, s'occupent de la gestion de carrière des collaborateurs et du développement des compétences. Alstom met également l'accent sur la diversité et l'inclusion comme pierre angulaire de sa stratégie de gestion des talents.

Renforcer la diversité et l'inclusion

Dans le cadre de sa campagne pour favoriser la diversité, Alstom poursuit depuis longtemps des initiatives visant à respecter l'égalité des chances tout en promouvant la diversité en termes de genre, de génération, de nationalité et de contexte social et culturel, en favorisant l'intégration et l'emploi des personnes handicapées. Ces efforts ont pris une importance particulière dans la stratégie d'Alstom : la nationalité des équipes de management intermédiaire devrait refléter les activités d'Alstom, dont la moitié se situe hors d'Europe.

L'accent a également été mis sur la promotion de l'équilibre entre les sexes, l'objectif étant que les femmes représentent 25 % des cadres (managers et professionnels) d'ici 2020. À cette fin, des initiatives ont été prises dans plusieurs pays par les Ressources Humaines et les équipes opérationnelles, telles que l'organisation de formations pour les femmes afin de permettre des responsabilités élargies au sein de l'entreprise. Alstom soutient également un certain nombre d'autres initiatives visant à promouvoir les carrières pour les femmes dans l'industrie. Être en mesure de proposer des carrières d'ingénieure attrayantes pour les étudiantes est une préoccupation mondiale dans l'industrie ferroviaire.

Encourager l'esprit d'entreprendre

Alstom a mis en place un certain nombre d'initiatives pour renforcer l'engagement et l'esprit d'entreprendre. Partant du principe d'organisation d'Alstom d'avoir des Régions responsabilisées, sur la base du modèle de leadership (Entrepreneuriat, Collaboration, Agilité, Vision Globale), qui vise à déployer des standards de comportement à tous les niveaux de l'entreprise jusqu'aux systèmes de récompense, tous les processus sont conçus pour encourager l'esprit d'entreprise. Pour soutenir l'implication des salariés, Alstom reconnaît leur performance individuelle et collective en grande partie grâce à une politique de rémunération incitative incluant des mesures telles que des primes de performance, des participations aux bénéfices et des plans d'actionnariat salarié.

6. DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

Performance sociale

EFFECTIF DU GROUPE ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Les chiffres présentés dans les tableaux suivants comprennent les contrats à durée indéterminée et à durée déterminée, les apprentis et les stagiaires et les absents à long terme (LTA), sauf indication contraire. Ils représentent l'effectif total.

Remarque : Alstom SIRH est l'abréviation d'Alstom Système d'Information des Ressources Humaines, une base de données mondiale qui soutient la gestion des ressources humaines.

Répartition par type de contrat

Au 31 mars 2017				Au 31 mars 2018			
Contrats à durée indéterminée	Contrats à durée déterminée	Stagiaires	Effectif	Contrats à durée indéterminée	Contrats à durée déterminée	Stagiaires	Effectif
29 808	2 265	706	32 779	30 972	2 563	931	34 466

Source : Alstom SIRH.

Répartition par Région

	Au 31 mars 2017					Au 31 mars 2018				
	Afrique / Moyen-Orient	Asie / Pacifique	Europe	Amériques	Total	Afrique / Moyen-Orient	Asie / Pacifique	Europe	Amériques	Total
Effectif	2 877	4 016	20 717	5 169	32 779	3 561	4 701	21 071 ⁽¹⁾	5 133	34 466
% de l'effectif	8,8 %	12,3 %	63,2 %	15,8 %	100,0 %	10,3 %	13,6 %	61,1 %	14,9 %	100,0 %
Dont absences de longue durée (LTA) ⁽²⁾	11	11	537	54	613	10	6	558	56	630

Source : Alstom SIRH.

(1) Dont 8 828 en France.

(2) Collaborateurs en congés depuis plus de trois mois (congé maternité, sabbatique, etc.).

Répartition par catégorie

Au 31 mars 2017				Au 31 mars 2018			
Cadres et ingénieurs		Autres collaborateurs		Cadres et ingénieurs		Autres collaborateurs	
Total	% de l'effectif	Total	% de l'effectif	Total	% de l'effectif	Total	% de l'effectif
16 486	50,3 %	16 293	49,7 %	17 927	52,0 %	16 539	48,0 %

Source : Alstom SIRH.

Répartition hommes / femmes

Au 31 mars 2017				Au 31 mars 2018			
Hommes		Femmes		Hommes		Femmes	
Total	% de l'effectif	Total	% de l'effectif	Total	% de l'effectif	Total	% de l'effectif
27 176	82,9 %	5 603	17,1 %	28 483	82,6 %	5 983	17,4 %

Source : Alstom SIRH.

Évolution au cours de l'exercice fiscal

Au 31 mars 2017						Au 31 mars 2018					
Embauches en contrat à durée indéterminée	Embauches en contrat à durée déterminée	Licenciements économiques ⁽¹⁾	Licenciements ⁽¹⁾	Autres départs ⁽²⁾		Embauches en contrat à durée indéterminée	Embauches en contrat à durée déterminée	Licenciements économiques ⁽¹⁾	Licenciements ⁽¹⁾	Autres départs ⁽²⁾	
3 339	1 731	1 425	236	563	1 345	4 286	2 216	1 583	382	582	2 179

Source : Alstom SIRH.

Hors cessions et acquisitions.

(1) Départs calculés sur effectifs permanents uniquement.

(2) Y compris retraites et fin de contrat à durée déterminée.

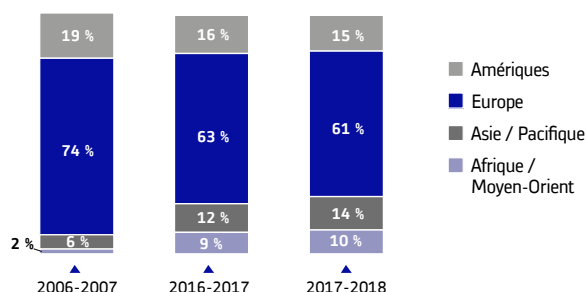
Un effectif adapté à l'activité et aux marchés

Au 31 mars 2018, Alstom employait 34 466 personnes. Les travailleurs temporaires représentent 3 684 personnes. Ils n'ont pas de contrat de travail direct ni de contrat de formation avec une filiale d'Alstom mais sont engagés pour faire face aux fluctuations d'activité.

La priorité est d'avoir les compétences nécessaires au développement de la Société et de faciliter l'intégration des nouveaux arrivants.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution de la répartition des effectifs par région au cours de la dernière décennie, ce qui démontre le développement dans les pays émergents où les marchés se développent plus rapidement. L'évolution de la main-d'œuvre en 2017/18, comme l'année précédente, est remarquable en Inde, résultant de la croissance significative de toutes les activités du portefeuille, du développement d'Alstom en Inde en tant que leader local et de l'augmentation des activités support pour l'ensemble d'Alstom. La région Afrique et Moyen-Orient affiche également un rythme soutenu de croissance de ses effectifs correspondant à l'intégration d'Ubunye et au développement des activités de Gibela en Afrique du Sud et à la pleine mobilisation des principaux projets dans les pays du Golfe (Riyadh, Dubaï). En parallèle, d'autres parties du monde (principalement l'Europe et l'Amérique latine) ont continué à adapter leur présence à l'évolution du contexte économique, notamment au Royaume-Uni et au Brésil.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR RÉGION



Source : Alstom HRIS.

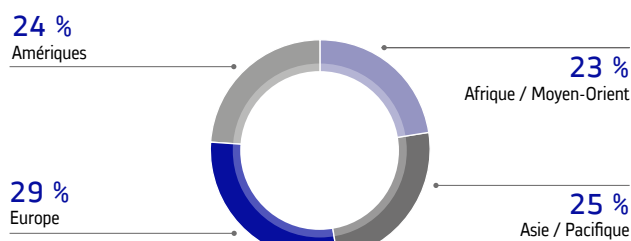
IMPLIQUER LES COLLABORATEURS

Le développement d'une culture commune est important pour la cohésion des collaborateurs d'Alstom, ce qui passe par :

- un ensemble de valeurs communes et de principes éthiques d'Alstom : les trois valeurs fondamentales d'Alstom – « esprit d'équipe, confiance, sens de l'action » – contribuent au sentiment d'appartenance. Des actions de sensibilisation et de formation au niveau local sont mises en place ;
- quatre dimensions clés de leadership – Entrepreneuriat, Collaboration, Agilité et Vision globale – basées sur les valeurs fondamentales. Les dimensions du leadership sont définies comme des compétences comportementales fondamentales pour tous les employés. Des actions spécifiques pour promouvoir, évaluer et développer ces quatre dimensions sont continuellement mises en œuvre et déployées telles que le récent quiz mondial « Challenge quotidien » qui a vu la participation de 10 854 personnes et qui a permis de financer trois ONG qui promeuvent également des initiatives de Responsabilité

Alstom a recruté 4 286 collaborateurs permanents au cours de l'exercice 2017/18. En particulier, les relations actives et les partenariats avec les écoles et les universités sont essentiels à la politique de recrutement d'Alstom.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES EMBAUCHES EN CONTRAT À DURÉE INDÉTERMINÉE EN 2017/18



Source : Alstom SIRH.

Organisation du temps de travail

Les pratiques de travail sur les sites industriels, commerciaux et administratifs d'Alstom varient fortement en fonction du site, du type d'activité, de la localisation géographique et de la législation locale.

En France, selon l'enquête sociale, 9,2 % des salariés travaillent en 2x8, 2,2 % en 3x8 et moins de 1 % en week-end.

Heures supplémentaires

La notion d'« heures supplémentaires » correspond aux heures au-delà de la durée légale du travail fixées par les législations locales. Cette notion varie d'un pays à l'autre ou peut ne pas être applicable, ce qui rend cet indicateur peu pertinent au niveau consolidé.

En France, le nombre moyen d'heures supplémentaires est de 6,2 heures par salarié pour l'année civile 2017, assez stable par rapport à 2016 (6,3 heures).

Sociétale. Les participants au programme de formation de leadership d'Alstom (« *Alstom Leadership Programme* ») ont travaillé et proposé des plans d'action concernant à la fois la diversité et l'entrepreneuriat numérique ;

- le programme « Alstom dans la communauté », qui comprend des actions de soutien aux communautés locales où les employés sont encouragés à participer, tels que les projets de la Fondation Alstom qui bénéficient directement aux communautés situées à proximité de l'entreprise dans le monde ; en 2017, la Fondation Alstom a décidé de soutenir 17 projets dans le monde, tels que la santé et l'éducation des enfants des rues en Inde, la rénovation du centre de la jeunesse dans la région de Hornell (USA) ou l'amélioration du transport des produits agricoles au Vietnam ;
- des plans d'action pour promouvoir cette implication dans la vie de la Société sont mesurés – certaines actions majeures sont détaillées ci-dessous – à travers des indicateurs spécifiques.

Les systèmes de rémunération

L'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 d'avoir 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.

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.

L'éligibilité et les taux de rémunération variables sont liés au positionnement du poste et sont influencés par la pratique du marché local dans chaque pays. Plus de 10 000 collaborateurs bénéficient de ce plan de rémunération variable au 31 décembre 2017.

Comme la sécurité, la qualité, la préservation de l'environnement et la durabilité sont des aspects qu'Alstom souhaite développer et renforcer, un indicateur basé sur la performance du Groupe en matière de sécurité au travail a été pris en compte dans les objectifs collectifs, conformément à la Stratégie Alstom 2020. Les objectifs de performance individuels d'un certain nombre d'équipes de direction comprennent également ces critères de performance.

Les plans de participation aux bénéfices

La politique d'Alstom vise à reconnaître la performance collective. Des dispositifs de participation aux bénéfices sont en place dans différents pays (France, Brésil, Égypte, Allemagne, Mexique ou Italie) couvrant plus de 14 000 personnes.

En matière de prévoyance, l'objectif est que tous les salariés soient couverts par une assurance-vie en cas de décès accidentel représentant au moins une année de salaire.

	2016 (*)	2017
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 %	97,3 %
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	85,1 %	90,0 %

Source : Alstom. Enquête sociale réalisée dans 27 pays représentant 95,6 % de l'effectif.

(*) Les données 2016 avaient été recueillies dans 25 pays et représentaient 94,5 % de l'effectif d'Alstom.

Dans certains pays comme la Pologne, les cotisations patronales aux polices d'assurance sont considérées comme un avantage imposable, ce qui conduit certains salariés à refuser cette offre.

La politique Avantages Sociaux d'Alstom stipule 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,

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.

Des plans d'actionnariat salariés 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.

Puisque cette autorisation a été donnée, le Conseil d'administration approuve en conséquence, chaque année lors de sa réunion de mars, de nouveaux programmes d'intéressement à long terme. Respectivement 957 975, 1 022 400 et 1 016 025 actions ont été attribuées en 2016, 2017 et 2018 à environ 800 salariés dans le monde, avec une période d'acquisition de trois années et sur la base de conditions de performance interne et externe permettant l'alignement des intérêts des actionnaires et des salariés.

Parallèlement, un programme de distribution de 30 actions gratuites (ou leur équivalent en numéraire dans des pays où une telle distribution est impossible ou trop complexe), « *We are Alstom – Plan 2016* », a été mis en place le 23 septembre 2016 pour tous les salariés (31 693) avec une période d'acquisition de deux ans. Les actions liées devraient être finalement livrées aux bénéficiaires au cours du mois de septembre 2018.

Au 31 mars 2018, les salariés actuels et anciens d'Alstom détiennent 1,16 % du capital d'Alstom, soit directement, soit par l'intermédiaire de fonds communs de placement (FCPE).

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 prévoyance, notamment en cas d'accident du travail ;
- couverture santé.

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.

Les indicateurs pour mesurer l'engagement

Les indicateurs retenus sont le taux de démission, l'absentéisme et les résultats des enquêtes d'opinion.

Taux de démission

Le taux de démissions, qui reflète également la situation générale de l'emploi dans chaque zone géographique dans laquelle opère la Société, est l'un des critères utilisés pour déterminer le niveau de satisfaction des salariés du Groupe. Il fait l'objet d'un suivi attentif, tant au niveau central que dans les régions.

TAUX DE DÉMISSION DES EFFECTIFS PERMANENTS PAR RÉGION

Régions	2015/16	2016/17	2017/18
Europe	2,0 %	3,6 %	4,0 %
Moyen-Orient / Afrique	4,9 %	7,0 %	6,4 %
Asie / Pacifique	8,9 %	9,2 %	10,5 %
Amériques	4,8 %	6,5 %	5,6 %
ALSTOM	3,2 %	4,9 %	5,2 %

Source : Alstom SIRH.

Le taux de démission, historiquement bas dans les pays européens, a globalement augmenté depuis 2015/16. Ceci peut s'expliquer par plusieurs facteurs comme les opportunités plus limitées d'évolution de carrière interne après la cession des activités Énergie à General Electric, la proportion accrue de salariés au Moyen-Orient / Afrique et en Asie / Pacifique (où le marché du travail est par nature plus volatil), la situation économique en Amérique latine et par l'amélioration de la situation économique et des taux de chômage dans les pays occidentaux. Le Groupe suit de près cet indicateur et a mis en place des plans d'action pour fidéliser les salariés. Le taux d'attrition volontaire s'est stabilisé depuis l'été 2017. Des dispositifs de rétention ont été sélectivement mis en place en 2017 dans les pays volatiles pour conserver le personnel critique.

Absentéisme

L'indicateur d'absentéisme permet de suivre la capacité d'Alstom à fournir un environnement de travail adapté à ses collaborateurs, dans le cadre de sa politique de bien-être.

Le taux d'absentéisme augmente légèrement cette année, mais avec des variations importantes d'une région à l'autre. C'est la troisième année que le taux d'absentéisme est consolidé au niveau du Groupe. Les données montrent que « l'absence médicale ou maladie due à une blessure et à une maladie personnelles » représente 88 % du nombre total d'heures d'absence, des actions et des initiatives appropriées sont prises continuellement et localement afin de mieux identifier les causes d'absence et proposer des actions visant à réduire le taux d'absentéisme.

Comme cet indicateur est suivi et analysé au niveau local, des initiatives locales autour du bien-être (voir partie suivante « Bien-être et image employeur ») sont déjà mises en œuvre.

Taux d'absentéisme	2016 ⁽¹⁾	2017
Europe	3,2 %	3,3 %
Moyen-Orient / Afrique	2,0 %	2,4 % ⁽²⁾
Asie / Pacifique	1,5 %	2,4 %
Amériques	1,9 %	1,9 %
ALSTOM	2,7 %	2,9 %

Source : Alstom. Enquête sociale réalisée dans 27 pays représentant 95,6 % ⁽²⁾ de l'effectif.

(1) Les données 2016 avaient été recueillies dans 24 pays (hors Afrique du Sud) et représentaient 94,5 % de l'effectif d'Alstom.

(2) L'absentéisme de l'Afrique du Sud n'est suivi que pour le site d'Ubunye et non sur le site de Gibela. L'effectif réel couvert est de 93,9 %.

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 ;

Ce programme est en cours de déploiement et se poursuivra sur les années suivantes.

Pour la première fois, une journée dédiée au bien-être a été organisée sur l'ensemble des entités du groupe Alstom. Les thèmes privilégiés par les équipes locales ont été le bien-être au travail, les bienfaits de l'activité physique, la prévention des addictions à l'alcool et au tabac, la nutrition mais aussi la santé pour les grands voyageurs. Les activités, ateliers, initiatives ont été nombreuses à travers l'ensemble des sites d'Alstom.

Parmi les nombreux exemples liés à cette journée, à Hong Kong, les employés ont été sensibilisés aux comportements et à la santé des voyageurs. À Sri City, en Inde, les employés ont reçu des séances d'information sur la santé dentaire et ont bénéficié d'un test de la vue.

6. DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

Performance sociale

Au Kazakhstan, des ateliers sur les habitudes alimentaires saines ont été organisés par des médecins partenaires.

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 (voir la section « Égalité des chances », page 254) :

- À titre d'exemple, Alstom a reçu le prix de la Meilleure Marque Employeur en Asie pour 2017 (catégorie Industrie), décerné par le World HRD Forum et l'Institut Malais de gestion des ressources humaines. Aux États-Unis, Alstom figure parmi les « Meilleurs employeurs d'Amérique en 2017 » par Forbes (catégorie taille moyenne).
- Visant à établir une relation de travail plus souple et alignée sur les objectifs du programme de bien-être, Alstom Brésil a lancé un programme de travail à domicile dans tous les sites, mis en œuvre depuis mars 2018. Le programme s'applique à tous les employés volontaires dont la nature des activités et les dispositifs technologiques de travail sont compatibles avec le travail à distance. Les employés éligibles peuvent travailler à distance, à l'extérieur des unités Alstom, pour un jour fixe par semaine, en accord avec leur manager et après la signature d'un avenant à leur contrat.
- En Italie, il y a déjà 800 employés (31 % du total des employés) sur cinq sites faisant partie du programme « *Smartworking* » lancé il y a deux ans. Ce programme va être prolongé car les résultats sont très positifs. Il permet à l'employé de travailler un jour par semaine hors de son bureau et avec flexibilité, en utilisant les dispositifs technologiques fournis par la compagnie, dans le respect des heures contractuelles. Pour les employés handicapés, il est possible de demander un jour supplémentaire « *Smartworking* ».

Dans son guide interne « *Visible Active Leadership* » dédié aux pratiques managériales EHS, Alstom recommande d'établir un juste équilibre entre la reconnaissance d'initiatives individuelles et la discipline, c'est-à-dire la stricte application des règles EHS. Des programmes locaux de reconnaissance des salariés basés sur leur implication dans la maîtrise des risques santé, sécurité et environnementaux sont annuellement mis en place.

Par exemple, un programme de « *safety heroes* » a été réalisé aux États-Unis, l'objectif étant de changer et d'améliorer la culture sécurité en promouvant les personnes qui sont le plus susceptibles de montrer l'exemple et par effet d'entraînement, de pousser les autres à adopter des comportements sûrs.

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS ET GÉRER LEUR CARRIÈRE

Alstom propose une gamme complète de solutions (trains à grande vitesse, métros, tramways et e-bus), de services (maintenance, modernisation), mais aussi l'infrastructure, la signalisation et des solutions de mobilité numérique, proposant ainsi une large gamme d'expériences pour les passagers. Leader mondial des systèmes de transports intégrés Alstom gère des projets de long terme, complexes et de grande envergure.

Dans un marché du travail international concurrentiel, la gestion des talents est et demeure une priorité pour Alstom en 2017/18. En effet le professionnalisme, l'expertise et l'engagement de ses équipes sont

Aux États-Unis, le VPP (Programme de protection volontaire) de l'OSHA⁽¹⁾ a prouvé qu'il était un moyen efficace de réduire les accidents, tout en favorisant la productivité et le bien-être des salariés. Au sein d'Alstom, deux sites sont certifiés VPP Star : Grain Valley et Warrensburg aux États-Unis. Ces deux sites ont réduit les taux d'accident de plus de 90 % depuis leur adhésion à VPP. Grain Valley a déjà reçu le titre de « *Star among stars* » et a été élu « *Star of excellence* » sur quatre années consécutives. Warrensburg a déjà été lauréat du prix « *Star among stars* » à deux reprises. Alstom travaille actuellement à l'intégration de la certification VPP Star sur d'autres sites aux États-Unis.

Enquêtes d'engagement auprès des collaborateurs

L'engagement est l'un des piliers de la stratégie Ressources Humaines d'Alstom. Afin de favoriser l'implication des collaborateurs, Alstom organise tous les deux ans des enquêtes visant à mesurer l'opinion des salariés et à évaluer l'engagement des collaborateurs vis-à-vis 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 une enquête d'opinion auprès de tous ses employés en novembre 2016 avec un taux de réponse de 61 % représentant 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 particulier, pour les sujets liés à l'environnement de travail, les tendances sont positives, notamment en ce qui concerne la fierté de travailler pour la Société et de recommander Alstom comme une entreprise où il fait bon travailler. Cette évolution compense la baisse de quatre points sur la satisfaction concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée par rapport à la dernière enquête sur l'engagement :

- 88 % sont fiers de travailler pour Alstom (contre 87 % en 2014) ;
- 83 % recommandent de travailler pour Alstom (contre 78 % en 2014) ;
- 73 % sont satisfaits de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (contre 77 % en 2014).

Les plans d'action sont mis en œuvre pays par pays, le cas échéant. À titre d'exemple, l'Asie-Pacifique a organisé des réunions ouvertes tous les trimestres avec les employés afin de leur apporter une information à jour mise à jour régulièrement sur la marche des affaires. Un système de reconnaissance entre pairs est mis en œuvre dans plusieurs pays des régions du Moyen-Orient et de l'Afrique et de l'Asie-Pacifique.

La prochaine enquête d'engagement est prévue pour l'automne 2018.

essentiels pour assurer le succès durable de l'entreprise. Une organisation dédiée au « *Talent Management* » est en place et directement rattachée au *Senior Vice-President* Ressources Humaines Groupe. Cette organisation a pour objectif d'attirer, de développer et de faire grandir des leaders, aux profils divers et ayant une sensibilité entrepreneuriale, mais aussi de maintenir un vivier durable de talents pour le présent et l'avenir.

Les principales responsabilités de la fonction de gestion des talents et du développement organisationnel sont :

- le recrutement de talents ;
- la gestion des carrières et le développement des talents ;

(1) L'*Occupational Safety and Health Administration* est une agence gouvernementale fédérale des États-Unis dont la mission est la prévention des blessures, maladies et décès dans le cadre du travail.

- l'apport de solutions de formation.

Le réseau des acteurs en charge de la gestion des talents inclut les équipes qui travaillent au niveau des Régions ainsi que l'équipe centrale.

Le recrutement des talents

Les objectifs de la fonction Recrutement des Talents tels que définis dans la stratégie 2020 sont les suivants :

- élaborer et déployer une stratégie de recrutement de talents pour mieux attirer, mobiliser et fidéliser une main-d'œuvre diversifiée, représentative de son organisation, de ses valeurs, de sa présence géographique et de la diversité des sociétés où elle opère ;
- développer et mettre en œuvre une Marque Employeur et une démarche de Proposition de Valeur d'Employeur (PVE) ;
- contribuer à la mise en place de processus d'anticipation des besoins de ressources et à la mise en place d'une cartographie des talents.

La manière dont Alstom attire, mobilise et fidélise ses talents a été redéfinie en 2017 notamment grâce à la mise en place d'un nouvel outil de gestion des candidatures et d'une équipe centralisée de recrutement, localisée en Inde. Alstom a également intensifié ses efforts de communication pour renforcer sa marque employeur *via* différents canaux de médias sociaux. Divers modules de formation ont également été créés dans le but d'améliorer les compétences d'évaluation interne et d'interview, ainsi que l'utilisation des médias sociaux. Ces modules de formation comprennent une partie importante de sensibilisation aux directives éthiques et juridiques, importantes pour Alstom.

Les relations avec les universités et le développement d'une proposition pour les jeunes talents

La stratégie 2020 d'Alstom vise à développer la diversité dans les équipes, afin de représenter 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.

- En 2017, une initiative a été lancée pour créer des vidéos de témoignages d'employés dans le but d'accroître la sensibilisation interne et externe sur les différentes fonctions (métiers) et de promouvoir la visibilité des employés dans leur travail quotidien.
- Dans la région Afrique et Moyen-Orient, un programme de jeunes professionnels a été construit et lancé en 2016/17, proposant à 12 jeunes diplômés sélectionnés (et représentants cinq pays de la région) une mission d'un à deux ans hors de leur pays d'origine, dans un des quatre pays d'accueil de la région et dans divers rôles au sein de l'Engineering. L'objectif visé étant de préparer divers talents locaux à une exposition internationale, d'apporter leur œil nouveau et leur motivation aux équipes locales en retour d'un apport d'expérience et de savoir-faire global, ceci en plus d'un objectif régional concomitant de renforcement des partenariats avec les universités locales. Le retour d'expérience étant très positif de la part de toutes les parties prenantes du programme (jeunes talents, responsables, mentors et RH), une deuxième promotion va être lancée en 2018/19 afin de répéter l'expérience, en se concentrant sur les rares spécialités dans l'E&C et le RAMS par exemple.
- En Inde, le *Young Engineering Graduate Program* (YEGP) a été mis en place en 2015 pour embaucher de jeunes talents, avec un fort soutien et un partenariat solide avec des universités clés : 81 jeunes diplômés ont ainsi été embauchés en 2017/18.
- En France, Alstom a accueilli plus de 222 apprentis et 376 stagiaires sur ses sites. Des partenariats ont été mis en place avec des écoles d'ingénieurs afin de développer des relations étroites (participation à des programmes de R&D, présentations ciblées aux étudiants, premier accès à des postes de stagiaires chez Alstom, etc.).

- Grâce à la cartographie globale des pratiques actuelles d'Alstom en matière de relations avec les universités en 2016, des outils pertinents pour être plus visibles et efficaces dans le recrutement de jeunes talents ont été mis en place en 2017. Alstom est désormais présent sur la majorité des réseaux sociaux pertinents (par exemple Facebook, Twitter, LinkedIn...).

L'intégration des nouveaux embauchés

Différentes actions sont menées pour faciliter l'intégration de nouvelles recrues dans les équipes Alstom.

Des processus d'accueil et d'intégration sont en place localement sur les sites d'Alstom, composés d'actions locales et de formations gérées par les équipes centrales sur la base de contenu numérique (ex. : *On Time Delivery* / Juste à temps, EHS, Découverte du Rail, Éthique et Conformité, RSE & Développement Durable...). Un processus a également été défini par les équipes centrales, dans le cadre de recrutements externes et de la mobilité interne.

Politique de recrutement globale

Afin de s'assurer que toutes les activités de recrutement et d'acquisition de talents sont gérées de façon efficace et éthique dans toutes les régions, une politique de recrutement globale a été mise en place par Alstom. L'objectif est de fournir un cadre solide pour le processus de recrutement et de sélection des candidats. La politique, appliquée à tous les employés 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. Aucune considération ne devant être accordée à des facteurs tels que l'âge, le sexe, l'état matrimonial, la race, la religion, la déficience physique ou les opinions politiques.

La gestion des carrières

La mobilité interne

Chez Alstom, les collaborateurs sont encouragés à prendre en charge leur développement et à gérer leur carrière en collaboration avec leurs managers et les Ressources Humaines. Les collaborateurs sont traités équitablement en fonction de leurs compétences, notamment en matière d'emploi, de recrutement, d'identification de potentiel d'évolution, de mobilité, de formation, de rémunération, de santé et de sécurité, à travers la mise en place de processus cohérents et de politiques communes au sein d'Alstom.

Pour améliorer la mobilité interne et stimuler les candidatures spontanées des employés, Alstom fournit une plate-forme où les employés peuvent voir les postes internes à pourvoir et postuler. En outre, Alstom organise périodiquement à travers le réseau des responsables de gestion des talents, divers forums locaux et centraux pour adapter au mieux les compétences disponibles aux besoins de l'entreprise et faciliter la mobilité fonctionnelle et géographique des salariés.

Par ailleurs, dans un environnement où les parcours de carrières internationaux sont recherchés et compte tenu du caractère international du Groupe Alstom, la mobilité internationale est encouragée car elle joue un rôle important dans le développement de l'activité à l'international et correspond à ce qu'attendent certains clients. Au 31 mars 2018, 800 employés sont affectés au niveau international et plus de 500 employés ont changé de pays au cours de l'exercice 2017/18 pour exercer leur activité professionnelle pour Alstom. Alstom encourage également la mobilité fonctionnelle : 5,7 % des collaborateurs ont changé leur domaine d'activité au cours de l'année (environ 1 922 salariés).

6. DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

Performance sociale

Les programmes de développement

Des programmes de développement ont été élaborés pour servir différentes communautés de métiers, en particulier pour quatre populations d'Alstom : les experts techniques, les chefs de projet, les collaborateurs des fonctions support et les managers.

Les 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 460 *Senior Experts* et de 45 *Master Experts*. De nouveaux experts ont été nommés l'année dernière en particulier dans le domaine de la signalisation en raison de l'acquisition récente de nouvelles entités et de nouvelles expertises ont également été intégrées dans le programme *World Class Manufacturing*.

Les missions principales des experts 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 son domaine et transmettre son 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.

Les programmes de développement des Chefs de Projet

En 2016, Alstom a lancé 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 2018, 34 chefs de projet ont été certifiés par cet organisme, 25 nouveaux chefs de projets inscrits ainsi que quatre responsables d'offres. Ce programme va être progressivement déployé dans l'ensemble de la communauté des chefs de projet et de responsable d'offres avec comme objectif 50 chefs de projets et 10 responsables d'offres inscrits chaque année.

Les programmes de développement des managers

En ce qui concerne les compétences de gestion et d'encadrement :

- l'ALP (« *Accelerated Leadership Program* ») est un programme 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 2017/18, 14 nationalités différentes étaient représentées parmi les 24 participants et 38 % étaient des femmes ;

- il existe d'autres programmes de développement en management organisés au niveau régional ou national comme au Moyen-Orient et en Afrique (programme « M3 » conçu avec HEC, Paris) et en Asie-Pacifique (FMP – « *Future Managers Program* » conçu avec la *Nanyang Business School*, Singapour).

Performance et gestion des carrières

La gestion des carrières s'appuie sur la combinaison de trois processus mis en œuvre dans le Cycle Annuel de Performance (« *People Management Cycle* » – PMC), cycle qui démarre chaque année au 1^{er} mars :

- fixation des objectifs individuels et revue de performance ;
- revue de personnel (« *People Review* ») ;
- évaluation des compétences.

Le PMC permet de décliner les objectifs de l'entreprise au niveau des managers et joue un rôle important dans l'identification et la mise en œuvre du développement des collaborateurs.

Alstom propose aux managers et aux collaborateurs de suivre un module de formation nommé PMTD (« *Performance Management & Talent Development* ») qui vise à fournir aux managers les bases de la gestion d'équipe, notamment l'évaluation de la performance, la définition d'objectifs « SMART », l'élaboration de plans de développement pertinents, etc.

Fixation des objectifs et entretien annuel de performance

Objectif : Faire bénéficier tous les collaborateurs du Groupe d'un entretien annuel de fixation d'objectifs et de revue de performance.

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 l'employé examinent la réalisation de ces objectifs. Tous les managers, ingénieurs et techniciens suivent le processus de définition des objectifs et d'évaluation de performance. Au 1^{er} mai 2017, 93 % des managers, ingénieurs et professionnels ont eu un entretien de performance (14 739 sur 15 793).

Les Revues de personnel

La revue de personnel est un événement clé mené annuellement par les Ressources Humaines et les responsables métiers ayant pour objectif de mettre la bonne personne au bon endroit et au bon moment. Il vise à construire une vision collective et partagée du potentiel des salariés et de leur évolution au sein de l'organisation ainsi qu'à préparer les prochaines étapes de carrière en tenant compte des aspirations exprimées par les salariés et des besoins des entreprises.

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 collaborateurs et d'élaborer des plans de succession pour les postes clés.

Ce processus permet également d'identifier les employés ayant le plus fort potentiel d'évolution.

Les décisions prises lors des revues de personnels sont communiquées par le responsable à ses collaborateurs directs lors d'une réunion individuelle intégrée dans ce cycle annuel de performance, socle de la gestion des Ressources Humaines chez Alstom.

Les revues de personnel sont réalisées sur les sites, Régions, mais aussi au niveau des fonctions et au niveau du Groupe et couvrent environ 16 000 personnes.

L'identification et évaluation des compétences

Alstom a lancé en 2016/17 un important programme d'identification et d'évaluation des compétences. Ce projet a été organisé en trois vagues, sur une base de trois ans. Son principe : pour une fonction donnée une

matrice de compétences a été définie ainsi qu'un niveau de compétence cible attendu.

L'employé va pouvoir s'autoévaluer, le manager évaluer son collaborateur et ensemble ils se retrouvent ensuite pour partager leurs évaluations respectives et décider, si nécessaire, des actions de développement (formation ou autres) à mettre en œuvre le cas échéant. Ces évaluations devront permettre une meilleure allocation des ressources, une meilleure identification des besoins de formation et la mise en place de programmes de développement individuels ou collectifs plus pertinents.

Les 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 300 cours (face-à-face et salles de classe virtuelles) et contenus en ligne comprenant plus de 120 contenus internes et plus de 3 000 contenus externes (e-learning, tutoriels, témoignages, MOOCs) dans de nombreuses langues pour soutenir le développement individuel sur des sujets du cœur de métier : Sécurité ; Environnement, Santé & Sécurité ; Cybersécurité ; Fabrication ; Ingénierie ; Industrialisation ; Gestion de Projet ; Signalisation ; Logistique ; Achats ; Finance ; Juridique ; Ressources Humaines ; Leadership & Management ; Éthique & Conformité ; Développement Durable.

Les principales missions d'Alstom University sont de :

- définir et partager les priorités annuelles de formation en lien avec la stratégie commerciale (voir ci-dessous pour l'exercice 2017/18) ;
- concevoir, construire et gérer une offre d'apprentissage centralisée et globale et la déployer dans le monde entier ;
- évaluer et détecter des méthodes et outils de formation innovants ;
- animer et faciliter le partage des bonnes pratiques au sein de la communauté formation d'Alstom ;
- identifier, former et récompenser les formateurs internes au sein de l'organisation.

Un nouvel écosystème d'apprentissage numérique a été mis en place en juin 2017 dans le SIRH mondial. Ce groupe évolutif de solutions numériques permet un meilleur partage des connaissances au sein de l'organisation. 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 2017/18 et partagées avec toutes les régions étaient fondées sur les sujets suivants :

- maintenir l'éthique et la conformité au cœur des méthodes de travail d'Alstom ;
- placer la sécurité et la sûreté au cœur des priorités d'Alstom ;
- renforcer l'expertise technique et la capacité d'innovation ;
- cibler l'excellence dans l'exécution des produits et projets Alstom ;
- diriger et motiver des équipes diverses.

	2016 (*)	2017
Pourcentage de salariés ayant suivi une formation	76 %	86 %
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur	19 h	20 h
Nombre total d'heures de formation	584 600 h	621 042 h

Source : Alstom. Enquête sociale réalisée dans 27 pays représentant 95,6 % de l'effectif.

(*) Les données 2016 avaient été recueillies dans 25 pays et représentaient 94,5 % de l'effectif d'Alstom.

Le pourcentage d'employés formés et le nombre moyen d'heures de formation par employé ont augmenté au cours de l'exercice 2017/18. Les principales raisons sont :

- le développement nécessaire des compétences dans les régions et les pays en développement (Inde, MEA) ;
- certaines activités ou fonctions ont déployé de grands programmes de formation dont certains étaient obligatoires (EHS, Ingénierie, Qualité, fonctions comme Finance avec IFRS 15 et Juridique avec Éthique & Conformité).

La gestion / le 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 2017/18, plus de 300 formateurs internes ont organisé des formations au catalogue d'Alstom University et plus de 50 % des formations ont été dispensées par des formateurs internes. C'est précisément pour faire face à l'augmentation constante du volume de ces formations qu'une politique de formation interne a été mise en place. Elle précise comment recruter de nouveaux formateurs mais aussi comment les récompenser 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.

6. DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

Performance sociale

Alstom met également l'accent sur le coaching et le mentorat sur la base des besoins individuels en matière de développement. Des actions de coaching et de mentorat sont mises en œuvre à l'échelle mondiale et régionale pour développer les collaborateurs. Ces actions soutiennent également le partage des connaissances et l'apprentissage entre collaborateurs.

À cela s'ajoute une forte activité liée au transfert de connaissance entre les entités, au travers de méthodes de travail collaboratives et des affectations spécifiques. Cette année, Alstom a affecté environ 80 personnes à l'échelle mondiale à des missions internationales de courte durée sur des tâches spéciales liées aux formations, à la technologie et au transfert de connaissances.

PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ DES CHANCES

La diversité est l'un des cinq piliers de la stratégie Alstom 2020 (voir page 8). Des objectifs communs et des indicateurs clés de performance ont été définis pour l'ensemble d'Alstom autour de la mixité et de la diversité multiculturelle. D'ici à 2020, Alstom vise ainsi à atteindre 25 % de femmes parmi les cadres et ingénieurs (20,1 % aujourd'hui et 18 % en 2014) et à faire en sorte que les nationalités des cadres intermédiaires reflètent les activités d'Alstom dans le monde entier. Alstom est fier de constater que parmi les managers et ingénieurs (grade A dans le système de classification Alstom) recrutés ces dernières années, plus de 25 % sont des femmes.

Des plans d'action spécifiques visant à promouvoir la diversité sont également mis en place par pays, englobant 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.

Au cours de l'année 2017 les initiatives globales visant à promouvoir un milieu de travail plus diversifié et inclusif ont été principalement : la mise en place d'un tableau de bord trimestriel pour suivre les indicateurs de Diversité & Inclusion de l'entreprise, l'introduction et la révision des viviers de talent, des sessions de formation sur les techniques d'entretien avec un accent particulier sur les préjugés inconscients et la mise à disposition d'un *e-learning* sur la sensibilisation interculturelle.

En plus des actions ci-dessus, une gouvernance centrale sur la Diversité et l'Inclusion (D&I) a été mise en place en janvier 2018 avec deux instances :

- un comité de pilotage D&I ayant pour rôle d'élaborer une stratégie de diversité et d'inclusion, de définir des initiatives globales en matière de D&I, d'assurer la communication interne et externe sur ces sujets et d'évaluer les progrès de la diversité au niveau de l'organisation ;
- un réseau des « Champions D&I » avec le rôle de promouvoir, de faciliter et de soutenir la mise en œuvre des initiatives de diversité de l'entreprise sur chaque entité et au niveau régional.

Cette gouvernance D&I travaillera sur trois domaines d'activités, au niveau mondial et régional, résumés dans le cadre de l'approche « *Tell, Train and Track* » (« Dire, Former, Suivre »).

Déjà, depuis 2015, les mesures suivantes ont été validées et mises en œuvre :

- la diversité en tant qu'objectif stratégique de l'entreprise ;
- une recommandation de diversité pour les listes de candidats finaux : au moins un candidat divers dans toutes les listes finales proposées (diversité par le genre, nationalité, origine sociale, handicap...) ;
- diversité des participants dans le programme de leadership accéléré (ALP) ;
- une analyse de l'écart salarial entre les femmes et les hommes pour le même niveau de responsabilités.

Le respect de l'égalité homme / femme

La politique d'Alstom est de promouvoir l'égalité des chances pour les hommes et les femmes sur la base de l'égalité professionnelle et des qualifications. Ce principe est inclus dans le Code de déontologie d'Alstom et dans la politique de Ressources Humaines de la Société. En outre, comme mentionné précédemment, Alstom vise à avoir 25 % de femmes parmi ses cadres et non cadres.

La question de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes fait partie de la politique sociale et humaine 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 empêche une comparaison de proportion quantitative juste. 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.

INDICATEURS SUR LA PLACE DES FEMMES DANS L'ENTREPRISE

	2016/17	2017/18
Proportion de femmes	17,1 %	17,4 %
Proportion de femmes cadres et ingénieures	19,9 %	20,1 %
Proportion de femmes chez les cadres dirigeants et hauts responsables	13,0 %	16,3 %
Proportion de femmes ayant suivi des formations (*)	17,0 %	17,3 %

Sources : Alstom SIRH, au 31 mars 2018.

(*) Alstom. Enquête sociale réalisée dans 27 pays représentant 95,6 % de l'effectif.

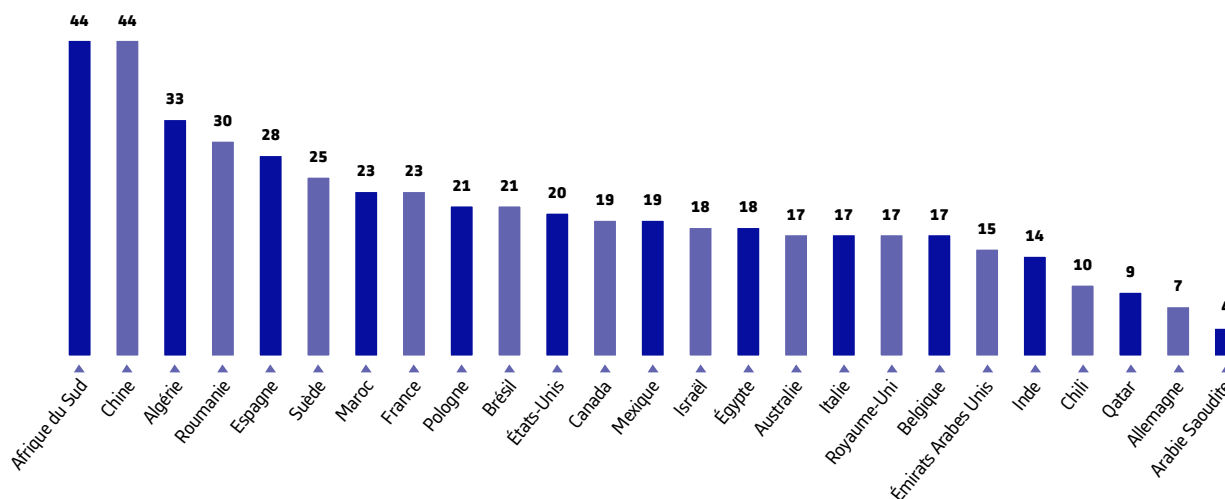
Les données 2016 avaient été recueillies dans 25 pays et représentaient 94,5 % de l'effectif d'Alstom.

Ces résultats montrent un effort global de promotion de l'égalité hommes / femmes. La promotion de la diversité au sein de ses équipes reste une tâche importante pour Alstom. Une progression régulière est constatée : le nombre de femmes cadres et ingénieurs a augmenté (+ 300) au cours de la dernière année, avec 3 600 femmes cadres et ingénieurs dans les effectifs à la fin de l'année fiscale. La mise en place des deux instances spécifiques sur Diversité et Inclusion, évoqué plus haut, confirme la volonté d'accélérer sur ce sujet.

La proportion de femmes dans les effectifs varie considérablement d'un pays à l'autre.

Ci-dessous le tableau pour les pays ayant plus de 200 employés permanents.

% DE FEMMES CADRES ET INGÉNIEURES EN CONTRAT À DURÉE INDÉTERMINÉE PAR PAYS AU 31 MARS 2018



Source : Alstom SIRH.
(*) Cadres et ingénieurs.

Le soutien aux initiatives pour la promotion des femmes

Plusieurs initiatives ont été lancées dans le cadre de l'approche globale « Tell, Train and Track » afin de promouvoir l'égalité des sexes et des opportunités professionnelles pour les femmes dans l'entreprise.

Avec « Tell », nous communiquons en interne et en externe sur l'impact positif de la diversité et l'inclusion via tous les canaux de communication, événements et programmes. Avec « Train » nous sensibilisons nos managers et professionnels sur l'importance de la diversité et l'inclusion à travers la formation et diverses autres interventions et avec « Track » nous mesurons régulièrement le niveau de diversité globale et nous évaluons l'inclusion.

Dans ce cadre, des initiatives sont également en cours d'implémentation localement. Par exemple des webinaires bimensuels destinés aux hommes et aux femmes sont organisés par les groupes de soutien « Women of Excellence » aux États-Unis et « Mulheres em foco » au Brésil, visant à promouvoir la diversité dans l'entreprise et à encourager l'accès des femmes aux postes de direction. En France, 90 salariées sont des « marraines » de l'association « Elles Bougent » et s'adressent régulièrement à des publics de lycéennes et de collégiennes. L'objectif est de les intéresser à une carrière dans l'industrie et dans les domaines de la technologie, et de leur montrer les moyens de rendre cela possible. En Italie, les salariées font également en sorte de changer l'image d'un secteur encore largement perçu comme « masculin » aux côtés de l'association « Valore D ». De même, les sites australiens travaillent pour aider les femmes en difficulté à entrer sur le marché du travail et à conserver leur emploi et une collection de vêtements « adaptés aux entretiens d'embauche » a été conçue au nom de l'association « Fitted For Work ».

Au niveau global, un programme de mentorat appelé « WILL » (*Women In Leadership Levels*) a été lancé en janvier 2018 pour accroître la présence des femmes dans les postes de direction.

Avec toutes ces initiatives, Alstom s'attend à voir une amélioration de ses résultats pour tendre vers une diversité et une inclusion (D&I) accrues.

L'équilibre vie professionnelle / vie privée

Dans plusieurs pays, des mesures ont été prises ou renouvelées pour encourager un bon équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Par 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, par exemple ce que propose le programme « Smart Working » déployé en Italie (voir page 249).

La promotion de la diversité culturelle

Alstom est pleinement conscient de la force résultant d'un grand nombre de nationalités, de cultures et d'approches différentes à travers la diversité de ses collaborateurs. Des plans d'actions spécifiques ont été développés au niveau local pour tirer parti de cet atout.

Deux indicateurs mesurent la diversité :

- nationalités dans les viviers de cadres intermédiaires et de talents : des progrès ont été réalisés dans le développement et la nomination de talents issus des régions pour les postes de direction régionaux, ceci afin de diminuer le nombre d'expatriés pour l'essentiel européens. Par ailleurs, le siège d'Alstom comprend désormais 10 % d'employés provenant de pays non européens ;

6. DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

Performance sociale

- le nombre d'expatriés : il passe de 589 en mars 2017 à 695 en décembre 2017, reflétant la capacité d'Alstom à mobiliser des experts pour travailler sur des missions critiques et soutenir l'expertise locale dans des régions telles que le Moyen-Orient, l'Afrique du Sud ou l'Asie-Pacifique, où de grands projets sont en cours.

L'emploi et l'insertion des personnes handicapées

Alstom s'est toujours attaché à développer et à soutenir l'intégration et l'emploi des personnes handicapées. Cela permet à ces employés de travailler dans un environnement stimulant tout en respectant le Code

de déontologie d'Alstom – qui interdit strictement toute discrimination fondée sur la santé ou le handicap – et les réglementations locales.

En matière de handicap, Alstom se concentre sur cinq domaines complémentaires : l'accès à l'emploi, le maintien dans 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 son approche d'insertion. Par ailleurs, chaque année, Alstom organise des formations internes pour aider les membres des équipes de Ressources Humaines à mieux comprendre les différentes situations liées au handicap et à préparer les entretiens d'embauche et l'intégration des personnes handicapées.

POURCENTAGE DE COLLABORATEURS EN SITUATION DE HANDICAP

Objectif : mesurer le degré d'intégration des personnes handicapées dans l'effectif.

Pourcentage de collaborateurs en situation de handicap	2016 (*)	2017
Alstom	2,4 %	2,8 %
Dont Europe	3,4 %	4,2 %

Source : Alstom. Enquête sociale réalisée dans 27 pays représentant 95,6 % de l'effectif.

(*) Les données 2016 avaient été recueillies dans 25 pays et représentaient 94,5 % de l'effectif d'Alstom.

Les réglementations concernant l'emploi des personnes handicapées étant très différentes d'un pays à l'autre les plans d'action visant à promouvoir l'intégration des personnes handicapées dans la Société sont donc menés au niveau local.

En Espagne, depuis 2016, un projet intitulé « *Alstom, Diversidad sin etiquetas* » (« Alstom, la diversité sans étiquettes ») a été lancé et de nombreuses initiatives ont été organisées pour sensibiliser au handicap avec la contribution directe des employés d'Alstom.

En France, le pourcentage de personnes handicapées augmente régulièrement : 7,31 % en 2015, 7,37 % en 2016 et 7,81 % en 2017 ⁽¹⁾. La décision de désigner sur chaque site et au niveau national un

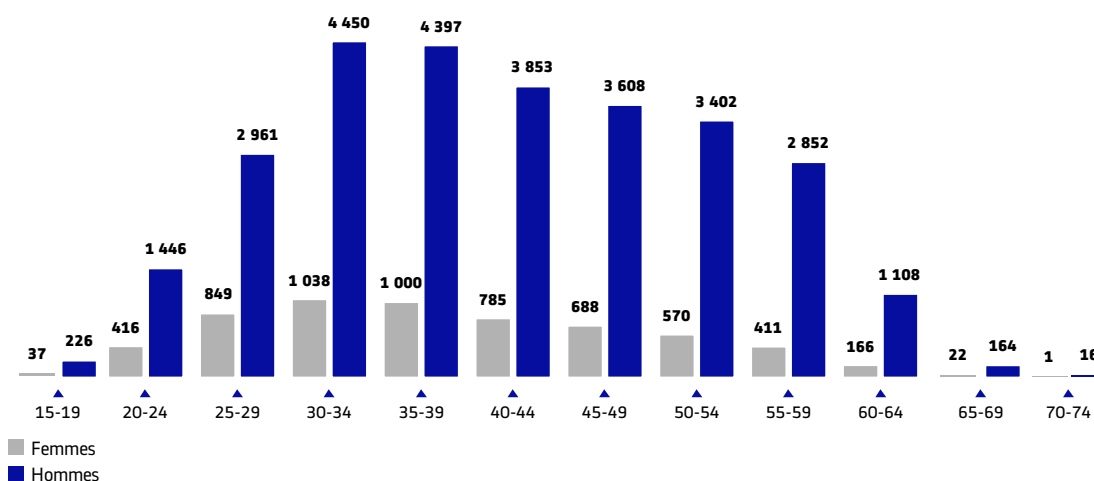
« correspondant handicap », travaillant ensemble dans un réseau, a permis de développer une politique durable. Par exemple, ce réseau a développé une relation forte avec les équipes Achats afin d'augmenter les achats de produits et services auprès d'entreprises dédiées à l'emploi de personnes en situation de handicap.

Afin de faciliter l'intégration du nouveau fournisseur dédié à l'emploi des personnes handicapées, un nouveau processus a été mis en place au sein de l'organisation Achats Indirects. Lors de la sélection d'un fournisseur pour l'achat de services, dans le tableau de comparaison des offres, un fournisseur dédié à l'emploi des personnes handicapées au moins, sur trois fournisseurs, doit être sélectionné (le cas échéant).

L'emploi des seniors

Chez Alstom, les salariés de plus de 45 ans représentent environ 38 % de l'effectif total. La répartition hommes / femmes selon l'âge est identique.

PYRAMIDE DES ÂGES HOMMES / FEMMES AU 31 MARS 2018

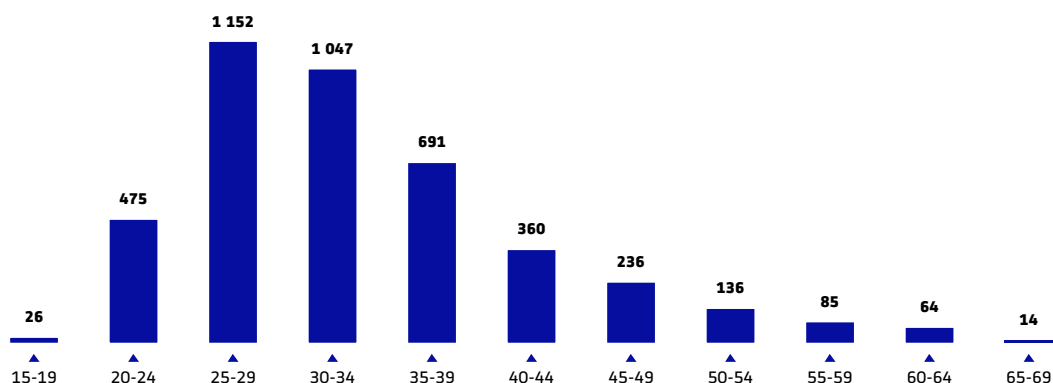


Source : Alstom SIRH.

535 personnes âgées de plus de 45 ans ont été embauchées au cours de l'exercice, soit 12 % des nouvelles recrues permanentes.

(1) Source : DOETH – déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés.

PYRAMIDE DES ÂGES DES NOUVEAUX EMBAUCHÉS EN CONTRAT À DURÉE INDÉTERMINÉE 2017/18



Source : Alstom SIRH.

DÉVELOPPER LE DIALOGUE SOCIAL

Une enquête interne (dénommée *Social Survey*), menée dans 27 pays représentant 95,6 % des effectifs totaux d'Alstom, a montré que 65,4 % 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 2017 ;
- quatre sessions plénières ont eu lieu en 2017.

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 2017, quatre réunions extraordinaires de l'EWF ont eu lieu au sujet du projet Siemens-Alstom (deux en comité restreint et deux sessions plénières). L'information a ensuite été partagée dans les différents pays.

En 2017, 84 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 suivants :

- 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, l'amélioration et la couverture de l'assurance santé / vie a été confirmée dans certains pays (Chili, Canada, Mexique, Maroc, Espagne) et le renouvellement de certains accords d'intéressements (France, Brésil, Italie).

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée / le Bien-être / la Diversité étaient également au centre des préoccupations cette année. Différents accords / avenants ont été signés concernant :

- l'équilibre vie professionnelle et vie privée, les journées solidaires & la parentalité en France par exemple ;
- le travail à distance / *Smartworking* (Italie – incluant parfois certaines conditions spécifiques pour les personnes handicapées, Allemagne, Espagne).

Gestion de l'impact des restructurations

Signé en février 2011, l'accord entre Alstom et la Fédération européenne des métallurgistes (devenue IndustriAll depuis cette date), a été renouvelé en novembre 2015 et adapté au nouveau périmètre des activités d'Alstom. L'accord vise à préserver l'emploi et à accompagner le redéploiement des salariés. Il organise également le dialogue social aux niveaux européen et local. Face à un plan de restructuration, les équipes locales des Ressources Humaines et la Direction favorisent les initiatives visant à aider les employés touchés à trouver un nouveau poste. À titre d'exemple, le Brésil a fait face à une restructuration en 2017 et plus d'une centaine d'employés ont été transférés sur des projets et des sites Alstom à l'extérieur du pays.

RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES

RELATIONS AVEC LES CLIENTS

L'orientation client : premier pilier de la stratégie Alstom

Alstom offre aux propriétaires et 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. La vision de la Société est d'être le partenaire privilégié de ses clients en développant des solutions innovantes créatrices de valeur. « L'orientation client » est donc le premier pilier de la stratégie d'Alstom. Pour Alstom, l'orientation client signifie :

- comprendre les enjeux et les attentes de ses clients ;
- s'engager et délivrer conformément à ses engagements ;
- rechercher en permanence à s'améliorer en prenant en compte les commentaires des clients ;
- développer sur le long-terme une relation de confiance et de compréhension mutuelles.

80 % des clients d'Alstom sont des clients récurrents. Alstom s'appuie sur son organisation régionalisée et axée sur la relation client mise en place en 2014 pour déployer des initiatives transverses ayant pour objectif de se rapprocher de ses clients et mieux comprendre et répondre à leurs besoins tout au long du cycle d'achat. Ces initiatives, qui visent à stimuler les interactions et actions avec les clients, sont détaillées ci-dessous.

Gestion des grands comptes

Alstom travaille avec quelque 200 clients dans le monde, dont la plupart sont des entités publiques avec des cycles d'investissement longs. Ce marché se caractérise par des tendances de croissance et d'évolution de cette clientèle, dues au développement de nouvelles infrastructures et services de transport public dans les villes aux économies émergentes et aux opérateurs de transport établis qui développent leurs activités à l'échelle internationale. Dans ce contexte, les clients deviennent de plus en plus internationaux et évoluent dans un écosystème encore plus complexe (investisseurs, sociétés d'ingénierie...) ; leurs attentes sont donc de plus en plus portées sur la valeur ajoutée qui leur est apportée. Cette évolution a conduit Alstom à définir un ensemble de grands comptes et des principes pour travailler avec eux.

L'essence de cette approche est l'équipe de gestion des grands comptes, composée de collaborateurs Alstom issus d'un large éventail de fonctions dans l'entreprise et ayant une bonne connaissance du client ciblé. La méthodologie consiste en une analyse approfondie du client (stratégie, modèle économique, écosystème, organisation) et du positionnement d'Alstom vis-à-vis de ce client. L'objectif est de placer les projets actuels dans un cadre plus large de relation stratégique et d'engager de nouvelles initiatives afin d'apporter de la valeur aux deux parties. Des exemples de ces nouvelles initiatives peuvent être la spécification conjointe de nouvelles solutions, ou encore l'évaluation ou le développement conjoint de nouvelles technologies. Toutes les connaissances acquises dans le cadre de cette initiative sont consignées dans un plan de gestion de grand compte, où les objectifs et actions stratégiques sont clairement documentés. Celle-ci est soutenue par un processus de gouvernance explicite.

Cette approche renforce la proximité avec le client. De manière plus générale, elle sert à mettre en œuvre l'axe « partenaire privilégié » de la stratégie d'entreprise.

La digitalisation de la relation client

Actif depuis 2015, le Portail Client d'Alstom est une plateforme web offrant aux clients la possibilité d'accéder à un large éventail de services en ligne comme un support client personnalisé, de la documentation, des informations en temps réel et la commande en ligne de pièces détachées sur Partsfolio, la solution d'Alstom en ligne dédiée aux pièces détachées et à la gestion des réparations.

Entièrement sécurisé et accessible 24h/24, le Portail Client offre une manière pratique et facile de travailler en collaboration avec Alstom. En tant que point d'entrée numérique privilégié pour accéder aux services Alstom, le Portail Client rassemble des informations et des données de sources diverses de manière uniforme et transparente.

Afin de proposer une expérience de navigation unique à ses utilisateurs, Partsfolio est directement accessible depuis le portail client depuis 2016.

Disponible dans le monde entier, le site accueille aujourd'hui plus de 1 200 utilisateurs actifs de 220 entreprises clientes, utilisant régulièrement la solution afin d'exprimer des commentaires directs sur les services et produits, mais aussi afin de suivre leurs projets, formuler des demandes, partager des fichiers et données et échanger avec des experts à travers la communauté de clients en ligne. Pour en savoir plus sur le Portail Client et sur Partsfolio : <https://services.transport.alstom.com> ou <https://www.partsfolio.transport.alstom.com>

Formation de la population commerciale

Une entreprise orientée vers ses clients doit s'appuyer sur des professionnels ayant la même orientation. Les modèles économiques des clients d'Alstom sont en évolution. Les opérateurs de transport, tout comme leurs fournisseurs, doivent anticiper et aborder efficacement ces changements afin de se développer de manière rentable. Ainsi, au-delà des appels d'offres émis par les clients pour la fourniture d'équipements, services et systèmes dans le modèle commercial actuel, un éventail d'attentes futures des clients reste encore à être défini et appréhendé. C'est dans ce contexte qu'un curriculum pour une formation « Value Selling » a été élaboré en 2016 visant à donner aux responsables commerciaux un cadre et une méthodologie pour identifier les aspects essentiels de la position stratégique et des objectifs commerciaux d'un client. Il a aussi pour objectif de développer des compétences pour mieux comprendre l'évolution de leurs objectifs et les obstacles et enjeux auxquels sont confrontés les dirigeants. Ces compétences sont utilisées pour initier des conversations avec les dirigeants des entreprises clientes, pour anticiper les besoins de demain et pour définir de « nouvelles solutions à valeur ajoutée gagnant-gagnant » avec chaque client.

En 2017, un pilote de cette formation « Value Selling » a été réalisé pour 12 Customer Directors / Business Development Directors issus des Régions opérationnelles. Ce pilote s'est déroulé sur 12 mois au travers de trois sessions majeures avec des travaux intermédiaires de chaque Customer Directors / Business Development Directors et avec un coaching de son équipe en locale. Le retour des 12 participants et de leurs équipes a été très positif et cette formation en version plus synthétique sera déployée largement par Alstom University en 2018.

L'objectif final est de développer au sein de la population commerciale des comportements contribuant de manière significative à positionner Alstom comme le « partenaire privilégié » de ses clients.

Enquêtes de satisfaction clients

Depuis 2013, Alstom réalise des enquêtes de satisfaction clients au niveau de ses projets en cours d'exécution. Parmi les 500 contrats actuellement en vigueur dans le monde, 400 ont une valeur contractuelle égale ou supérieure à € 15 millions et constituent la cible de ces enquêtes, une manière pour Alstom de prendre du recul par rapport aux interactions clients de la vie quotidienne et d'interroger ses clients sur la performance de l'entreprise.

En 2017, une nouvelle version du questionnaire a été réalisée avec la mise en place et le déploiement, avec succès, d'un nouvel outil de gestion des questionnaires et enquêtes. Mieux intégré à l'outil de gestion de la relation client, il facilite la réponse en ligne par les clients. L'ensemble des clients qui ont fait l'objet d'une enquête doivent faire l'objet d'un plan d'actions et d'une restitution.

L'objectif est d'atteindre un indice de satisfaction moyen annuel au-dessus de 8 sur 10 de manière continue jusqu'à 2020. En 2017, l'indice de satisfaction moyen, sur la base du nouveau questionnaire, a été de 8,0 sur plus de 100 projets étudiés.

La relation client au travers des associations et événements

Au-delà des relations quotidiennes avec ses clients, Alstom est actif au sein d'organisations industrielles sur tous les continents dans lesquelles

l'entreprise cherche à comprendre et à répondre à des attentes clients qui dépassent le cadre des opportunités et contrats. Par exemple, Alstom joue un rôle proactif au sein de plusieurs associations industrielles à travers :

- la prise en charge de tâches au sein des programmes ou rôles à responsabilité dans les comités d'industries que ces associations gèrent ;
- une contribution à des programmes de formation organisés par des associations de l'industrie des transports pour le bénéfice de leurs membres – principalement des clients actuels ou potentiels ;
- une participation active à des événements tels que des expositions et des conférences organisées par ces associations, non seulement pour présenter et promouvoir les offres d'Alstom mais aussi pour rencontrer des clients existants ou potentiels, tout en contribuant au programme avec des intervenants, souvent clients d'Alstom.

Cette participation permet à Alstom de contribuer globalement au partage et à la construction des connaissances au sein de l'industrie ferroviaire et de se positionner comme une référence vis-à-vis de ses clients.

En 2017, Alstom est devenu membre du « *Corporate Partnership Board* » de l'« *International Transport Forum* » (ITF fait partie de l'OCDE – Organisation de coopération et de développement économiques) à côté d'autres grands acteurs du transport. Dans ce cadre, Alstom contribue à certains projets d'études et de recommandations en matière de politiques des transports pour demain destinée aux 59 ministères de Transport qui sont membres de l'ITF.

RELATIONS AVEC LES GOUVERNEMENTS, LES ORGANISATIONS INTERNATIONALES ET LES GROUPES DE RÉFLEXION

Contribution au débat public sur la mise en place de politiques de développement durable

Alstom souhaite contribuer au débat public dans les domaines du transport ferroviaire et de la mobilité durable, en impliquant les organisations gouvernementales et internationales dans le développement de politiques sur ces sujets.

Doté d'une longue expérience et d'un portefeuille unique de technologies favorisant le transport durable, Alstom dispose de l'expérience et de l'expertise requises pour aider à mettre en place une croissance durable et bas carbone.

Pour ce faire, le Groupe est partie prenante dans le dialogue avec les gouvernements et les organisations internationales, échange régulièrement avec d'autres acteurs d'influence et participe à des initiatives sélectionnées dont il partage la vision.

Alstom contribue au débat public en portant les messages suivants :

- l'importance de l'ouverture des marchés et d'une compétition 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 (RD&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, en tenant compte de la durée de vie de ces investissements,
- la mise en œuvre uniforme et la reconnaissance mutuelle des normes et standards entre différentes juridictions (certification et homologation) afin de réduire les coûts,
- la mise en œuvre de normes efficaces concernant la performance énergétique et des incitations pour l'améliorer, qui jouent un rôle moteur pour réaliser des investissements dans les technologies liées au transport ;
- 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 la mise en œuvre des technologies et services durables,
 - l'investissement public pour des projets pilotes et l'émergence de technologies précommerciales,
 - la contribution des institutions financières internationales pour le financement de grands projets d'infrastructure dans des pays en développement,

6. DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

Relations avec les parties prenantes externes

- le recours par les institutions financières à des mécanismes financiers innovants pour mobiliser les investissements privés, notamment par le partage des risques, ainsi que par le biais des gouvernements qui soutiennent et facilitent leurs actions ;
- l'importance d'une politique stable, transparente et de long terme en matière d'investissement dans le développement durable, en particulier :
 - un intérêt croissant pour une résilience accrue des infrastructures de transport, afin de répondre aux impacts du changement climatique,
 - la définition d'un réseau d'infrastructures paneuropéennes permettant le déploiement du transport ferroviaire au service de tous les citoyens et entreprises et de mécanismes de financement dédiés sur le moyen à long terme (soutien à la politique européenne relative au réseau transeuropéen de transport et aux fonds européens y afférant),
 - l'intérêt d'une réglementation fixant des objectifs en matière de réduction des émissions de CO₂ dans les transports,
 - la nécessité du soutien des politiques visant à internaliser les coûts externes, *via* en particulier une tarification cohérente du CO₂,
 - la promotion de stratégies de transport durable et à faible émission de carbone, basées sur la mobilité électrique et partagée plutôt que sur les transports utilisant des combustibles fossiles et le transport individuel,
 - la définition et l'application effective de réglementations et de normes équilibrées pour soutenir un large portefeuille de solutions à faibles émissions de carbone, durables et à haut rendement (soutien à la proposition de directive européenne révisée sur les véhicules propres, établissant des objectifs nationaux en matière de marchés publics pour l'achat de ce type de véhicules).

La transition vers une économie à faible intensité carbone est un élément essentiel pour assurer un environnement opérationnel pérenne pour les activités d'Alstom. Cette transition offre des opportunités considérables pour le déploiement des technologies du Groupe, et les actions efficaces dédiées à cette transition constituent un élément central de la responsabilité sociale d'Alstom. Afin de mener à bien la transition énergétique, les grandes économies doivent prendre des engagements ambitieux en termes de réduction des émissions de CO₂. L'accord mondial sur le changement climatique obtenu lors de la Conférence des parties de Paris en 2015 joue un rôle primordial à cet égard. Le transport constitue un élément majeur de sa mise en œuvre.

Participation à des organisations et initiatives de haut niveau

Convaincu que la réalisation de ses objectifs de développement durable requiert une implication 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.
- En 2014, Alstom a pris part à la Coalition sur la Tarification du Carbone (*Carbon Pricing Leadership Coalition*) de la Banque Mondiale, qui rassemble des gouvernements, des entreprises et la société civile afin de contribuer à élargir et améliorer la conception et la mise en œuvre de politiques de tarification du carbone, pour maintenir la

compétitivité, la création d'emplois, l'encouragement de l'innovation et des réductions significatives d'émissions de CO₂.

- 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 COP23 qui s'est tenue en Allemagne en novembre 2017, 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.
- En 2017, Alstom a renouvelé son soutien au défi sur les systèmes de transport à faibles émissions carbone de l'Union Internationale des Chemins de fer (UIC), un engagement à fournir des solutions ferroviaires plus efficaces et attractives en termes de consommation d'énergie, telles que des trains hybrides, 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.
- À l'occasion du forum sur l'économie mondiale de Davos tenu en Suisse en janvier 2017, Alstom a participé à la création du Conseil de l'Hydrogène avec 12 autres entreprises de premier plan impliquées dans l'énergie, le transport et l'industrie. L'initiative a pour but de promouvoir l'hydrogène comme l'une des principales solutions de transition énergétique afin d'atteindre les objectifs climatiques fixés en 2015 par l'Accord de Paris pour lutter contre le réchauffement. Les membres du Conseil se sont réunis pour la seconde fois à Bonn en novembre 2017 lors de la conférence annuelle sur le climat « COP23 ».
- Lors du « *One Planet Summit* », organisé à Paris le 12 décembre 2017 par le Président de la République Française, le Président du groupe de la Banque Mondiale et le Secrétaire général des Nations unies :
 - douze engagements internationaux se sont conclus pour amplifier le financement de l'adaptation au changement climatique. Parmi les actions retenues, la création, à l'initiative de quatre pays – les Pays-Bas, le Costa Rica, le Portugal et la France, des entreprises Alstom et Michelin et du producteur d'énergies renouvelables Itaipu Binacional, de l'Alliance pour la décarbonation des transports. Son objectif est que les États, les régions, les villes et les entreprises travaillent ensemble pour déterminer et déployer des feuilles de route en vue de la décarbonisation des transports et de l'augmentation des investissements dans les transports propres. Depuis son lancement, la Finlande, le Luxembourg, Lisbonne, Rotterdam, Porto, EDP et PTV Group entre autres ont rejoint l'Alliance ;
 - Alstom a signé, avec 88 autres compagnies françaises le « *French Business Climate Pledge* », reconnaissant la nécessité de changer collectivement de cap, pour engager une baisse drastique des émissions de gaz à effet de serre (GES) à l'échelle de la planète.

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 quatrième paquet ferroviaire, ainsi que le rôle du rail dans l'atteinte par l'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 31 sociétés, ONG et associations sectorielles européennes, qui encourage un recours plus large aux véhicules électriques, tous modes confondus, pour maîtriser les émissions dues au secteur du transport.
- Alstom est également membre fondateur de Shift2Rail, l'entreprise commune de l'Union européenne pour la recherche dans le domaine ferroviaire. Shift2Rail a vocation à répondre aux besoins changeants de l'Union européenne 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 qui représente plus de 100 entreprises et associations nationales, et soutient 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.

En 2017, Alstom poursuit son engagement au sein de diverses instances et contribue aux réflexions concernant le secteur ferroviaire. À titre d'exemple on peut citer plusieurs initiatives locales :

- Alstom participe aux travaux d'un grand nombre d'associations industrielles en France, telles que la CS2F (Comité Stratégique de

la Filière Ferroviaire), l'AFEP (Association Française des Entreprises Privées), Fer de France, la FIF (Fédération des Industries Ferroviaires), le MEDEF, etc. Cette participation active lui permet ainsi de mieux comprendre les attentes des pouvoirs publics et d'anticiper l'évolution des réglementations.

- Afin de construire un socle de compétence 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.
- Alstom est membre du Comité de la Présidence de l'Association Italienne pour l'Hydrogène et les piles à combustible (H2IT), une association qui promeut le développement de la connaissance dans le domaine des technologies de l'hydrogène et le développement de son marché.

RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS ET LES SOUS-TRAITANTS

Les achats représentent plus de 60 % du chiffre d'affaires du groupe Alstom et influent directement sur la performance financière de la Société. Ils constituent également un véritable levier de déploiement de sa Responsabilité Sociétale (RSE) dans sa chaîne d'approvisionnement. Depuis plus de 10 ans, les principes du développement durable sont, en effet, intégrés aux activités achats de la Société et des critères relatifs aux enjeux sociaux, environnementaux et éthiques sont inclus dans les processus de sélection des fournisseurs et des sous-traitants. La Société veille en effet à réduire les risques RSE dans sa chaîne d'approvisionnement.

La démarche des Achats Responsables initiée par le groupe Alstom vise en particulier à pérenniser les relations avec ses fournisseurs et sous-traitants et à en renforcer continuellement la qualité. Les différents axes de cette démarche sont déclinés dans la « Politique d'Achats Responsables d'Alstom » signée par le Vice-Président Achats disponible sur www.alstom.com.

Les éléments détaillés relatifs à la gestion des risques dans la chaîne d'approvisionnement sont présentés dans le Plan de Vigilance en page 230.

Développement des partenariats avec les fournisseurs

Alstom a développé un programme premium avec ses fournisseurs stratégiques, Alliance, visant à développer une nouvelle approche collaborative basée sur trois axes principaux : Développement Commercial, Excellence Industrielle, Produit & Innovation.

Au cours de l'année fiscale 2017/18, 31 fournisseurs partenaires évoluaient au sein de ce programme.

Ces partenaires se sont notamment illustrés soit à travers des investissements en R&D ou en démontrant des capacités de localisation ou de collaboration en avance de phase projet.

Le statut stratégique de ces fournisseurs est revu tous les ans selon une routine managériale qui évalue le bien-fondé et les attendus de ces

partenariats. En effet, le renouvellement ou la sortie du programme est déterminé selon les avantages compétitifs développés, la différenciation, les performances et l'atteinte des objectifs mutuels fixés par la Charte Alliance.

Par ailleurs, tout au long de l'année, des « Tech Days », « Suppliers days » et autres événements mettant à l'honneur les fournisseurs sont organisés sur les sites Alstom. Ces rencontres sont autant d'opportunités de communiquer avec les fournisseurs partenaires sur les principaux enjeux et axes de la politique d'achat d'Alstom et de mettre en avant les produits particulièrement innovants et réalisés en co-développement.

Le groupe Alstom est membre de l'association paritaire Pacte PME depuis sa création en 2010. Cette association fédère 53 grands comptes privés et publics et 35 organisations professionnelles dont l'ambition commune est de renforcer les liens entre grands comptes et PME pour faire émerger de nouveaux leaders. Au sein de cette association, le groupe Alstom mène des actions d'accompagnement de ses PME partenaires sur trois axes en particulier que sont l'innovation, la mutualisation et le développement à l'international. Alstom, aux côtés de Pacte PME et de seize partenaires, dont neuf grands groupes, a lancé, en octobre 2017, le programme multifilières aéronautique et ferroviaire « Destination ETI ».

De plus, Alstom participe au baromètre fournisseur annuel de Pacte PME qui permet de mesurer la qualité des relations avec ses PME partenaires et a obtenu l'avis positif du Comité de Suivi Paritaire au titre successivement des années 2015 et 2016 et 2017.

Signataire de la Charte des Relations Fournisseur Responsables créée par la Médiation Inter-Entreprises, Alstom a obtenu, en septembre 2013, le Label « Relations Fournisseur Responsables » qui distingue les entreprises françaises ayant fait preuve de relations durables et équilibrées avec les fournisseurs. Ce label a été confirmé en octobre 2015. La nouvelle norme des Achats Responsables, ISO 20400, et le label « Relations Fournisseur Responsables » ont convergé pour devenir le « Label Relations Fournisseurs et Achats Responsables », en octobre 2017. Le groupe Alstom prévoit, dans ce nouveau cadre, le renouvellement de son label au cours de l'année 2018.

6. DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

Relations avec les parties prenantes externes

Alstom répond également présent aux rendez-vous annuels extérieurs qui sont autant d'opportunités de rencontrer des dirigeants de PME ou de start-ups pouvant aboutir à de concrètes collaborations professionnelles.

Enfin, au cours de l'année fiscale 2017/18, dans une démarche commune avec le Département des Ressources Humaines et dans l'optique de collaborer davantage avec les fournisseurs et sous-traitants employant des personnes en situation de handicap, les Achats ont renforcé leurs processus visant à systématiser l'intégration de sociétés issues du secteur adapté et protégé dans leurs outils de sélection de fournisseurs pour les marchés éligibles.

Achats de produits responsables

Alstom collabore avec ses partenaires dans le cadre d'une approche « produit responsable » prenant en compte le cycle de vie de ses solutions. Le processus de consultation des fournisseurs intègre l'éco-conception. Cette approche collaborative permet de choisir et de développer des composants et des technologies plus respectueux de l'environnement. Elle repose à la fois sur l'établissement de diagnostics environnementaux

et sur les améliorations des performances constituant des drivers environnementaux comme l'efficacité énergétique, l'utilisation efficace des ressources matériaux, la réduction des émissions, l'optimisation de la recyclabilité et l'utilisation de matériaux verts.

À titre d'exemple, une analyse environnementale complète basée sur une analyse de cycle de vie a été réalisée pour des portes de matériels roulants suburbain et pour les sièges de train régionaux. Une parfaite coopération avec un fournisseur de câble, a permis à Alstom d'établir un diagnostic sur une de ses solutions d'électrification majeures. Par ailleurs, les systèmes de stockage proposés sur les tramways ont été optimisés d'un point de vue énergétique. Enfin, certains fournisseurs de produits isolants proposent des solutions contenant des proportions importantes de produits recyclés, s'inscrivant ainsi dans un schéma d'économie circulaire.

Par ailleurs, dans le cadre de sa démarche d'amélioration continue, Alstom travaille en étroite collaboration avec ses fournisseurs pour identifier et remplacer les substances potentiellement dangereuses, en fonction de l'évolution des connaissances scientifiques et de la législation (voir section « Concevoir des solutions de mobilité durable »).

RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES

Le groupe Alstom reconnaît que bien qu'il soit un acteur international, il se doit également d'agir en acteur local partout où il est présent. Cela implique pour Alstom de s'engager auprès des communautés locales partout où il est présent afin de créer des relations avec elles, favoriser l'acceptation des activités de l'entreprise et démontrer son engagement sur le long terme là où il opère. Les différentes parties prenantes de la Société – clients, investisseurs, employés, autorités locales, ainsi que les communautés locales elles-mêmes –, attendent de plus en plus que de tels engagements apportent aux communautés des bénéfices tangibles et mesurables ; dans certains pays, en Inde par exemple, la législation impose aux entreprises de mener à bien de telles actions.

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, (voir page 266), 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. 24 pays ont développé leurs PANC cette année, ce qui représente près de 400 activités différentes. Ces plans développés, financés, gérés et mis en œuvre localement s'alignent sur la politique de soutien aux communautés locales de la Société. Les actions mises en œuvre au titre de chacun des plans 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. Les activités proposées dans ce cadre sont plutôt des activités de courte durée mais qui peuvent être reconduites chaque année. Ces actions sont normalement menées au nom de l'entité Alstom locale.

En 2013, Alstom a défini sa politique globale de soutien aux communautés locales, publiées sur son site Internet. Depuis, la Société met en œuvre cette politique et favorise le dialogue au niveau local pour répondre au mieux aux attentes et besoins de ses parties prenantes. Un budget global annuel de l'ordre de € 1 million d'euros permet de soutenir la mise en œuvre des activités des PANC. De plus, la co-entreprise

Gibela, en Afrique du sud, a dépensé au cours de l'année 10 millions d'euros dans le développement des compétences des populations prioritaires, le développement d'entreprises locales et le développement socio-économique.

Il est difficile d'évaluer l'exactitude du nombre de personnes qui ont bénéficié directement et indirectement de toutes ces activités. La manière dont elles ont pu en bénéficier peut varier énormément allant par exemple d'un effet immédiat sur leur qualité de vie au quotidien à un effet latent qui apparaît avec le temps en raison de la sensibilisation accrue à un sujet spécifique, comme les femmes dans l'industrie ou la protection de l'environnement. Globalement, le nombre de personnes qui ont bénéficié d'une manière ou d'une autre des activités d'Alstom en faveur des communautés locales au cours de l'année est estimé à 10 000 à 20 000 personnes.

La politique d'investissement dans les communautés locales se concentre sur trois priorités :

- répondre aux besoins sociaux locaux ;
- soutenir le développement via l'éducation ;
- encourager le développement d'entreprises locales.

Afin de soutenir sa politique d'investissement dans les communautés locales, Alstom a développé sa politique de bénévolat qui cherche à encourager le bénévolat parmi ses employés. Il est estimé qu'une proportion assez significative de l'effectif d'Alstom (entre 20 et 25 %) participe d'une manière ou d'une autre à des activités philanthropiques en soutien à des ONG ou à des organismes de bienfaisance. Cela se fait sur la base du volontariat, ils donnent volontairement de leur temps, argent ou expertise. Alstom cherche à développer cela afin d'apporter, lorsque c'est en cohérence avec sa politique d'investissement dans les communautés locales, une plus-value. Des collaborateurs d'Alstom peuvent bénéficier d'un jour par an pour réaliser une activité de volontariat. La manière de mettre en œuvre cette politique est décidée au niveau pays par les équipes de direction en local afin que les spécificités locales (culture...) soient prises en compte. Bien que ces activités puissent être réalisées individuellement, le constat est que ce sont les activités réalisées en équipe qui donnent les meilleurs résultats pour les bénéficiaires tout en promouvant l'esprit d'équipe entre collègues Alstom.

Répondre aux besoins sociaux locaux

Alstom souhaite avoir un impact positif auprès des communautés locales défavorisées pour améliorer leur situation socio-économique et leurs conditions de vie, à travers le dialogue, la sensibilisation et la participation de ses employés à diverses activités bénévoles. Des mécanismes formels et informels ont été développés à différents niveaux pour coordonner et encourager ces activités de bénévolat. L'enthousiasme pour le bénévolat chez Alstom est important, une grande proportion des employés proposant déjà leur temps et leurs expertises pour soutenir différentes causes. La Société cherche à exploiter cette tendance et à trouver comment ajouter de la valeur à ces initiatives.

Dans l'ensemble, Alstom répond aux besoins sociaux par son soutien à des projets de développement local, aux personnes défavorisées et aux organismes de bienfaisance (donations, collecte de fonds, collecte d'objets et bénévolat). L'aide aux secours d'urgence à la suite de catastrophes naturelles est du ressort de la Fondation d'entreprise Alstom (voir page 266).

Plusieurs exemples d'initiatives qui se sont déroulées au cours de l'année sont présentés ci-dessous.

Soutien aux projets de développement local

- Au Chili, Alstom récupère tous les mois les déchets de papiers des bureaux et les donne à la Fondation San Jose qui s'occupe de les vendre. Les fonds récupérés participent au fonctionnement de la Fondation San Jose, qui s'occupe d'enfants abandonnés, avant leur adoption et d'enfants dont les parents ont des problèmes judiciaires.
- En Italie, Alstom travaille en partenariat avec le musée du rail de Savigliano pour rendre accessible la richesse de la documentation et des archives historiques en sa possession qui couvrent 165 ans de fabrication de trains sur son site situé dans la ville.
- À Singapour et Dubaï, afin de montrer leur attachement à la protection de l'environnement, des équipes de salariés se sont réunies pour participer à un effort commun de nettoyage des plages locales.
- Au Royaume-Uni, le site d'Alstom près de Glasgow est maintenant accessible à la Police Britannique des Transports afin qu'elle puisse y entraîner ses chiens dans un environnement ferroviaire avec une focalisation sur la sécurité.
- Dans de nombreux pays (ex. : France, Hong Kong, Espagne, Algérie), les sites d'Alstom s'impliquent dans l'organisation de collecte de dons du sang par leurs collaborateurs.

Aide aux personnes défavorisées

- En Belgique, le bureau d'Alstom à Bruxelles soutient régulièrement au titre du mécénat, un « restaurant social » qui favorise la réinsertion de chômeur de longue durée sur le marché de l'emploi.
- En France, Alstom travaille en partenariat avec l'association « Sport dans la Ville » pour proposer à des jeunes défavorisés d'une banlieue parisienne un accès à l'emploi à travers la pratique sportive. Alstom facilite des visites d'entreprise, propose des stages, du mentorat, des entraînements aux entretiens d'embauche et organise des événements sportifs. 35 employés d'Alstom se sont portés volontaires pour aider à piloter ce programme. De plus, plusieurs sites français ont aussi créé des partenariats avec des organisations locales ayant pour objectif de préparer des personnes handicapées à l'entrée sur le marché du travail. Le rôle de la Société consiste à offrir des cours et

stages de familiarisation à un environnement de travail, à participer à des forums de recrutement de personnes handicapées et à sensibiliser de manière générale sur leurs besoins et capacités de travail.

- En Italie, le site Alstom de Bologne participe au programme *Rainman* qui implique de prendre cinq jeunes autistes en stage de six mois afin de leur offrir une première expérience dans le milieu du travail et la possibilité d'un emploi permanent à la fin du stage.
- Au Royaume-Uni, 10 volontaires d'Alstom se sont positionnés comme mentor pour des jeunes issus de quartiers défavorisés qui aspirent à entrer dans les meilleures universités anglaises. Ce programme, géré par la Fondation *Social Mobility* et soutenu par la Fondation Alstom, permet de développer les ambitions de ces jeunes, qui bien que brillants, n'avaient jamais considéré l'université comme une option possible pour eux.

Appui aux organismes de bienfaisance

Alstom est impliqué dans des activités de bienfaisance et de collecte de fonds dans la plupart des pays où il a une présence significative. La Société encourage les initiatives de ses employés visant à recueillir des fonds ou d'autres formes de dons pour des organismes de bienfaisance locaux et y contribue souvent de différentes manières, par exemple par le parrainage, la mise en correspondance de différentes initiatives de donations, le soutien logistique, en fournissant de la nourriture ou des rafraîchissements, en permettant l'utilisation des biens de l'entreprise ou en donnant aux employés le temps d'y participer.

Les employés d'Alstom s'impliquent souvent dans des activités de collecte de fonds telles que des courses de bienfaisance, des tournois de golf, des cafés et des barbecues. Ils participent aussi à la collecte ou le don de vêtements, de jouets, de livres ou de nourriture. En France, un accord avec Emmaüs a permis de mettre à la disposition du personnel, au siège de la Société, des passages semestriels au cours desquels les salariés peuvent donner des articles qui pourraient être utiles aux personnes défavorisées ou vendues à leur profit. D'autres pays, comme la Belgique, l'Italie, la Pologne, le Brésil et les États-Unis ont des actions similaires, mais plutôt organisées de manière ponctuelle lors d'événements spécifiques comme Noël, le Ramadan ou le Nouvel An chinois.

- En Australie, les employés ont voté, il y a quatre ans de cela, pour sélectionner l'organisme de bienfaisance qu'ils souhaitaient soutenir collectivement. Tous les événements subséquents de collecte de fonds, ont contribué à l'organisme de bienfaisance choisi – l'Institut du cancer des enfants. Cette année, l'organisation de barbecues sur le site de Ballarat, du *Diamond Balls* à Sydney et Melbourne et d'événements sportifs telles que des courses de natations, de vélo ou le long de la rivière ont permis de récolter une somme considérable pour le CCI (*Childhood cancer international*).
- En Chine, les employés d'Alstom des bureaux de Pékin et Shangai ont participé à l'événement caritatif de printemps la « Marche pour l'Amour » (« *Walking for Love* ») pour recueillir des fonds pour les patients atteints d'hémophilie et sensibiliser à ce sujet.
- En Espagne, suite à la rénovation des bureaux, les équipements remplacés ont été offerts à trois organisations de bienfaisance sélectionnées par les collaborateurs.
- En Inde, une action du même type a été réalisée, les meubles de la cantine ont été donnés à une école locale de Coimbatore.

6. DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

Relations avec les parties prenantes externes

Soutenir le développement *via* l'éducation

Alstom soutient l'éducation des jeunes à travers quatre activités principales : le développement de l'employabilité individuelle, la promotion de thématiques clés en lien avec les valeurs d'Alstom (par exemple l'environnement, la diversité, la santé et la sécurité, les droits de l'Homme, les STEM – *science, technology, engineering, and mathematics*), le soutien aux écoles locales et les partenariats avec les universités et établissements d'enseignement supérieur.

Développement de l'employabilité individuelle

- Alstom maintient des programmes d'apprentissages et de stages dans plusieurs pays qui sont souvent (comme c'est le cas au Brésil, en France, en Espagne et au Royaume-Uni) à destination des jeunes issus de quartiers défavorisés ou marginalisés. Cela implique fréquemment des partenariats avec des institutions locales, la formation de tuteurs en interne et le développement et la mise en œuvre d'un programme de formation. L'objectif est que les apprentis apprennent un métier en vue d'un futur emploi, chez Alstom ou ailleurs. Les formations peuvent être à temps complet ou partiel et de durées diverses.
- Au Brésil, Alstom gère un programme qui vise le développement des compétences des jeunes vulnérables socialement. Ce programme développé avec les institutions locales SENAI et CIEE offre des formations en apprentissage payées à mi-temps au sein d'Alstom à 37 étudiants chaque année et permet d'assurer le renouvellement de la main-d'œuvre d'Alstom.
- En France, les sites de Valenciennes et du Creusot soutiennent les Écoles de la deuxième chance (E2C) qui offrent une deuxième chance aux étudiants qui n'ont pas réussi à terminer leurs études la première fois. La Société fournit des formations d'apprentis pour 10 étudiants par année en leur offrant la possibilité d'un emploi permanent.
- Alstom organise fréquemment des visites de site pour familiariser les étudiants avec l'environnement de l'industrie ferroviaire. L'un des objectifs est de donner à des jeunes qui n'ont jamais vu l'intérieur d'une usine ou d'un atelier de travail jusque-là, l'idée d'une carrière dans l'industrie. Un des exemples de ce genre d'activités est celui de la Roumanie où les étudiants de NESST Concordia, une entreprise sociale, ont visité le dépôt de métro de Bucarest.
- Au Royaume-Uni, Alstom est signataire de l'Alliance des Forces Armées qui engage au recyclage et à la recherche d'un emploi approprié pour les anciens personnels des forces armées. Plusieurs personnes de ce profil ont pu ainsi trouver un emploi au sein d'Alstom au cours de l'année fiscale 2017/18.

Sensibilisation aux sujets de société

- En Chine, Alstom a organisé le « *Pink Shirt Day* » suite aux cas récents de harcèlement à l'école dans diverses zones du pays. Environ 70 personnes ont participé activement à cet événement qui incluait une discussion interactive sur le sujet. La « mer de rose » a permis de montrer à quel point il était important pour la population que le sujet soit traité.
- En France et en Espagne, Alstom a conclu un partenariat avec l'association « Elles bougent », ayant pour objectif de faire bouger les mentalités sur la diversité et de promouvoir les carrières dans l'ingénierie auprès des femmes. L'entreprise contribue à un large éventail d'événements externes (Journée de l'ingénierie pour les femmes, Semaine industrielle à l'Institut national des sciences appliquées – INSA, etc.) et internes (visites de site par exemple).
- En Italie, Alstom est membre de « *Valore D* » (*Value Diversity*), première association de grandes entreprises créée en Italie pour

promouvoir le leadership des femmes dans le monde de l'entreprise. À travers cette structure, les femmes ont accès à des séminaires, des formations, des événements et d'autres formes de soutien dédiés à les accompagner dans leur évolution professionnelle, à l'équilibre vie privée / vie professionnelle et à promouvoir la diversité.

- En Inde, compte-tenu du nombre d'accidents de la route sur le chemin du site Alstom, les employés de l'usine de Sri City ont organisé des formations de sensibilisation à la sécurité routière aux conducteurs, cyclistes et piétons grâce à un stage spécifiquement dédié.
- En Pologne, Alstom est membre du Forum des Femmes dans l'infrastructure et le transport qui promeut la diversité et le développement professionnel des femmes dans le secteur ferroviaire. Cela implique le soutien et coaching d'étudiantes dans leur conception de carrière et la promotion de l'emploi dans des compagnies telles qu'Alstom auprès des femmes diplômées d'universités techniques.

Soutien aux écoles locales

Les sites d'Alstom à travers le monde ont souvent des liens forts, qu'ils soient formels ou informels, avec les écoles locales, en apportant leur soutien dans l'organisation de visites de site, en participant à des Conseils d'administration ou d'examen, en déployant ses ambassadeurs STEM (experts en Sciences, Technologie, Ingénierie, Mathématiques) pour encourager les enfants à envisager une carrière dans ces domaines, en facilitant l'accès à des stages ou en apportant d'autres services comme la fourniture d'équipement ou la rénovation d'infrastructures scolaires.

Plusieurs exemples d'initiatives sont cités ci-après.

- Au Panama et en Inde, des équipes du projet de métro au Panama et de l'usine de Sri City ont pris le temps de repindre et rénover les classes et les espaces verts des écoles locales tombées en délabrement. Une équipe de 40 personnes volontaires peut, en une seule journée, grandement améliorer l'environnement d'apprentissage.
- Aux Émirats Arabes Unis, l'équipe d'Alstom à Dubaï a accueilli des écoliers d'Al Manzil, une école pour enfants aux besoins spécifiques, pendant la visite du tramway de Dubaï et de son site. L'objectif de cette demi-journée de visite, qui incluait une présentation au cours du déjeuner et des souvenirs, était de présenter aux enfants cette forme de transports publics et d'expliquer comment cela fonctionne.
- En Inde, des activités ont été réalisées pour promouvoir l'éducation et améliorer les écoles autour des sites de manufacture d'Alstom à Sri City et Coimbatore et de la nouvelle usine de Madhepura. Un des moments forts de cette année fut la semaine sur la « *Joy de donner* » (*Joy of Giving week*) organisée sur plusieurs sites. À Coimbatore par exemple, 30 lits, tables à manger et chaises ont été offertes aux 60 enfants d'un orphelinat.
- En Israël, l'entité locale d'Alstom, Citadis Israël, fournit un soutien financier et une expertise professionnelle aux étudiants de l'école technique du secondaire de Jérusalem ORT à Givat Ram afin qu'ils puissent participer au concours annuel et international de Robotique FRC.
- Au Royaume-Uni, pour la deuxième année, un groupe d'Ambassadeurs STEM du centre de maintenance de Wolverhampton ont tutoré des étudiants qui avaient un projet dans le cadre du programme *Engineering Education Scheme*. Un programme de 6 mois, géré par l'association *Engineering Development Trust*, qui offre une expérience concrète du travail d'équipe, d'entretiens, de présentations, de management de projet et d'écriture de rapport technique. Les étudiants qui réussissent leur EES sont diplômés en tant que « *Industrial Cadets* » de niveau « *Gold* ». Il s'agit d'un diplôme porté par l'industrie pour remédier à la pénurie de compétences dans l'industrie et préparer la future main-d'œuvre.

Soutien aux universités et aux établissements d'enseignement supérieur

Alstom a mis en place un large éventail de partenariats techniques avec les universités/établissements d'enseignement supérieur en Europe et au-delà. L'objectif est d'améliorer les capacités de Recherche et Développement (R&D) de la Société en utilisant les talents locaux. La liste de ces partenaires par pays est disponible sur le site Internet d'Alstom.

La Société établit des relations dans le monde entier avec des établissements d'enseignement ciblés qui visent à faciliter les stages et encourager les étudiants à entrer dans l'industrie ferroviaire. Cette approche a le double avantage de permettre aux élèves obtenir de bons emplois à la fin de leur parcours tout en permettant à Alstom d'identifier des candidats solides pour ses recrutements.

Par ailleurs, la Société soutient régulièrement les établissements d'enseignement supérieur en mettant à disposition des experts pour des conférences ou formations, en participant à des salons pour l'emploi et en organisant des ateliers et des visites de site.

Plusieurs exemples sont cités ci-après.

- En Chine, la Société organise une conférence intitulée « *Spring Light* » à l'université de Southwest Jiaotong (Transport) de Chengdu. La conférence a abordé des thématiques clés de l'industrie ferroviaire et attiré près de 100 étudiants, les encourageant à envisager une carrière dans l'industrie en général, chez Alstom en particulier. L'enquête qui a suivi a montré que 99 % seraient potentiellement intéressés pour rejoindre le secteur du ferroviaire.
- En Italie, à l'université de Bologne, Alstom et d'autres compagnies ont créé, ensemble, un cours d'été intitulé « L'Ingénierie des Systèmes pour une Mobilité Intégrée ». Ce cours représente pour les étudiants une opportunité unique de devenir un expert dans les domaines de la mobilité intelligente / digitale et de l'infrastructure ferroviaire.
- Au Royaume-Uni, Alstom a très activement soutenu la création d'un nouveau collège technique universitaire au travers de la création d'un cours axé sur le développement des compétences spécifiques aux secteurs de l'ingénierie des transports et de la construction. Le cours, soutenu par les bourses d'étude de Sir Simon Milton, offre différentes options pour aller plus loin dans les études et / ou l'emploi. Les salariés d'Alstom ont participé à l'élaboration du programme d'études en fournissant des exemples de projets réels. Les étudiants bénéficient d'un programme complet avec une expérience de travail et un programme créatif et engageant après l'école.

Encourager le développement d'entreprises locales

Le troisième axe de la politique d'investissement communautaire d'Alstom est le développement d'entreprises locales, qui est principalement réalisé en soutenant des institutions et entreprises locales innovantes et le développement de chaînes d'approvisionnement locales. Cet axe est d'autant plus pertinent sur certains territoires où Alstom élargi son empreinte industrielle, comme cela est le cas avec les nouvelles usines en Inde et en Afrique du Sud. Dans de tels contextes, les attentes sont élevées et il est essentiel que la Société fasse tout ce qui est en son pouvoir pour s'assurer que les entreprises locales bénéficient le plus possible de sa présence.

En tant que société multinationale, Alstom assume la responsabilité d'encadrer et de soutenir les petites et moyennes entreprises (PME) et les start-ups locales à travers des actions de mentorat et un soutien financier. Une emphase particulière est mise sur le renforcement des compétences des fournisseurs et sur l'aide nécessaire pour qu'ils comprennent les exigences qu'Alstom a envers eux en termes, entre autres, de standards de qualité, d'habitudes de travail, d'éthique et de conformité et de droits humains. En France, Alstom est membre de l'Association Pacte PME (voir page 261) qui cherche à faciliter et renforcer la relation entre les entreprises de toutes tailles. Cette année, l'association a lancé une nouvelle initiative « Destination ETI » qui vise à accompagner 34 dirigeants dans la croissance de leurs entreprises.

Dans le cadre de sa philosophie d'innovation ouverte, Alstom contribue au développement local en participant avec des homologues à des programmes de technologie et de recherche, visant à faire évoluer les technologies clés les plus porteuses par le biais de différents instruments, tels que les pôles de compétitivité.

Quelques exemples sont détaillés ci-après.

- Alstom soutient les compagnies innovantes grâce au fond de capital-risque, Aster VI, dont les investissements se concentrent sur les innovations dans le domaine de la mobilité future, en particulier : les nouveaux usages ; les technologies et l'infrastructure qui encouragent la mobilité durable et la multimodalité ; et les véhicules connectés et autonomes. Ces investissements sont principalement en Europe, Israël et aux États-Unis avec une portée allant du capital d'amorçage aux fonds de croissance.
- En Afrique du Sud, ou la co-entreprise d'Alstom Gibela, qui construit des trains de voyageurs pour PRASA (*Passenger Rail Agency of South Africa*), a l'obligation contractuelle d'atteindre un niveau prédéfini de productions locales et de développer la chaîne d'approvisionnement locale tout en respectant la législation nationale sur les marchés préférentiels. Cela implique une part importante de transfert de connaissances et de développement des compétences d'Alstom vers les entreprises locales. Le premier rapport sur l'impact socio-économique de ce projet a démontré que 91 % des dépenses d'investissements ont été effectuées avec des entreprises sud-africaines ⁽¹⁾.
- En France, Alstom est membre de l'Association Alliance et Territoires. Constituée pour développer l'employabilité dans la région Rhône-Alpes, elle vise à créer une dynamique de confiance en termes d'emplois et de développement des compétences, en s'appuyant sur le développement d'initiatives, de parcours et de programmes d'amélioration des compétences ; et à contribuer à l'innovation sociale au travers du développement de nouvelles formes de managements, gestion des ressources humaines et pratiques de responsabilité sociale.
- En France, Alstom développe des projets conjoints avec des PME et des universitaires dans le cadre du programme « Investissements d'avenir », à travers par exemple son implication dans les instituts de recherche technologique de Saclay (SystemX) et du nord de la France (Railenium) et dans l'Institut de transition énergétique de Villeurbanne (SuperGrid). Pour développer des écosystèmes autour de l'innovation, Alstom est également présent dans de nombreux clusters, tels qu'I-Trans et Médée dans le Nord de la France, « Véhicule du futur » à Belfort, le pôle Aerospace Valley à Toulouse et le pôle Systematic à Paris.

Pour plus d'informations, consulter le site Internet d'Alstom : www.alstom.com.

(1) Gibela, Socio-economic impact report – 2016.

LA FONDATION D'ENTREPRISE 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, renforçant ainsi les relations avec ses 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 168 projets à ce jour, dont 17 sélectionnés pour l'année fiscale 2017/18. Ces projets, tous proposés par les collaborateurs d'Alstom en collaboration avec des partenaires ayant une expertise reconnue, sont localisés dans 52 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'année fiscale 2017/18, elle a ainsi accompagné la reconstruction après les inondations de l'État indien du Bihar et le cyclone Urduja en Est Samar aux Philippines.

Si la plupart des projets de la Fondation sont principalement mis en œuvre dans des pays émergents, son Conseil d'administration, nommé en 2015, reconnaît aussi qu'Alstom a une présence majeure dans les pays développés et que des communautés défavorisées existent aussi dans ces pays. De ce fait, la Fondation a élargi sa portée afin d'intégrer des projets situés dans les pays développés.

Le travail de la Fondation d'entreprise Alstom à l'égard des communautés défavorisées et souvent isolées touche à un certain nombre d'Objectifs du Développement Durable (ODD), différents de ceux avec lesquels la société Alstom est alignée (voir page 214). Ces objectifs sont résumés ci-dessous avec un exemple de projet soutenu par la Fondation pour chacun des ODD :

ODD	Thématique	Exemples de projets de la Fondation d'entreprise Alstom
1	Pas de pauvreté	Développement des compétences et de l'employabilité, Inde & Cambodge
2	Faim « zéro »	Formation aux pratiques agricoles durables, Vietnam & Mexique
3	Bonne santé et bien-être	Fourniture de cliniques, Sénégal Développement d'espaces verts, Pérou
4	Éducation de qualité	Rénovation et équipement d'une école pour qu'elle devienne un centre technique offrant des techniques de soudage et de dessin technique, Afrique du Sud Sensibilisation à l'environnement dans les écoles, Maroc
6	Eau propre et assainissement	Fourniture de pompes à eau solaires, Indonésie Fourniture de réservoirs pour la récolte d'eau de pluie, Vietnam
7	Énergie propre et d'un coût abordable	Installation de panneaux solaires pour aider un village d'enfants, Algérie Installation d'une centrale hydroélectrique pour desservir les communautés, Bhoutan
10	Inégalités réduites	Développement des compétences pour les femmes et les handicapés, Inde Soutien à la mobilité sociale, Royaume-Uni
15	Vie terrestre	Encouragement à la sensibilisation à l'environnement et à la protection de la biodiversité, Panama Promouvoir la reforestation, Chili

Le Conseil d'administration de la Fondation comprend huit membres, dont cinq membres internes et trois experts externes. Le Conseil est appuyé par un secrétariat qui assure le fonctionnement quotidien de la Fondation et met en œuvre les décisions du Conseil. Le secrétariat veille à la mise en œuvre des accords avec les partenaires sélectionnés et à l'avancement des projets soutenus par la Fondation.

En avril 2017, 40 projets de la Fondation étaient actifs. Parmi ceux-là, 28 restent actifs à la fin de l'année fiscale (mars 2018). Plusieurs de ces projets (notamment ceux au Panama, Algérie, Israël, Italie et Afrique du

Sud) ont par ailleurs servi de support pour des activités de bénévolat réalisés par les salariés d'Alstom. Différentes équipes ont ainsi donné volontairement de leur temps et partagé leur expertise pour soutenir sur le terrain les ONG partenaires d'Alstom.

- Les projets de la Fondation répondent généralement à l'un ou plusieurs des enjeux suivants :
- soutenir les communautés confrontées à des difficultés économiques et sociales ;
 - 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.

Le nombre record de demandes de financement déposées au cours de l'année fiscale 2017/18 a dépassé largement le budget de la Fondation. En conséquence, il a été décidé que pour l'année fiscale 2018/19, les projets de la catégorie dominante « soutenir les communautés confrontées à des difficultés économiques et sociales » seraient affinés pour ne couvrir que :

- le développement des compétences et l'employabilité des communautés défavorisées (plus spécifiquement les jeunes adultes et les femmes) ;
- les soins et la protection ainsi que les abris et les logements pour les sans-abri et les orphelins.

Lors de sa réunion de septembre 2017, le Conseil d'administration a sélectionné, sur le budget de l'année fiscale 2017/18, les 17 projets suivants présentés ci-dessous par région géographique. Le site Alstom le plus proche du projet, que ce soit une usine, un bureau ou toute autre entité, y est précisé.

Asie-Pacifique

- Cambodge – site de Singapour. À Phnom Penh, rénovation d'un logement pour 93 jeunes issus d'orphelinats de tout le pays. Cette action a permis d'améliorer leurs conditions de vie et ainsi de leur fournir un environnement sûr et sain dans lequel développer leurs compétences et leur future employabilité ; partenaire : Enfants d'Asie.
- Inde – site de Madhepura. Fourniture d'un service mobile qui se déplace entre les 5 villages les plus proches de l'usine de Madhepura afin d'y améliorer la situation sanitaire, le niveau d'éducation des villageois et aider à l'employabilité et au développement de compétences professionnelles ; partenaire : Pragya.
- Inde – site de Bangalore. « Femmes ingénieuses ». Mise en place de 600 groupes d'entraide, chacun constitué de 12 à 20 femmes vivant sous le seuil de pauvreté, de formations pour leur apprendre à monter une microentreprise et de microcrédits associés pour les aider à se lancer et ainsi améliorer leur situation économique ; partenaire : SEVAI (*Society for Education, Village Action and Improvement*).
- Inde – site de Bangalore. « Foyers modestes : Grands Rêves ». Extension d'un projet soutenu par la Fondation dans les années précédentes qui vise à offrir à des jeunes filles des rues un foyer sûr, des soins de santé décents et une éducation normale ; partenaire : *Dream India Network*.
- Philippines – site de Manille. Prévenir la propagation de maladies liées à l'eau grâce à la fourniture d'un système de gestion des déchets organiques (collecte / traitement / transformation en engrais) pour les communautés de l'Est Samar ; partenaire : ACTED.
- Vietnam – site d'Hanoi. Remédier à l'absence d'accès à une eau potable par l'installation de 40 cuves en béton pour stocker l'eau de pluie dans la commune de Phong Nam. De cette manière, l'exposition aux maladies liées à l'eau est réduite et la santé de la population locale s'améliore ; partenaire : *Christine Noble Children's Foundation*.
- Vietnam – site d'Hanoi. L'installation de télécabines dans six villages du district de Tun Giao pour transporter en montagne les graines et équipements des fermiers et redescendre la production une fois cette dernière cultivée, allégeant ainsi la charge pour les fermiers qui devaient jusque-là tout porter sur leur dos ; partenaire : *World Vision France*.

Europe

- France – site de Saint-Ouen. « Rompre le cycle pas de maison : pas de travail ». Soutien aux jeunes défavorisés en foyers et résidences sociales dans leur transition vers l'indépendance et l'âge adulte au travers d'une approche qui s'appuie sur leurs points forts ; partenaire : Fondation Apprentis d'Auteuil.
- Italie – site de Savigliano. « Donner une chance aux enfants de Tchernobyl ». Soutien aux familles Italiennes pour l'accueil d'enfants contaminés par les radiations de la centrale nucléaire de Tchernobyl en Ukraine, pour leur offrir un mois de vacances, contribuant ainsi à réduire leur taux de contamination ; partenaire : Smile Onlus per la Bielorussia.

- Royaume-Uni – Centre technique ferroviaire de Widnes. Deuxième année d'un projet d'aide à l'ascension sociale des jeunes à Liverpool. Le projet créera une base locale pour accroître la capacité des jeunes défavorisés des zones les plus pauvres à saisir des possibilités d'ascension sociale par le biais de mentorat, de formation, de développement des compétences et de stages ; partenaire : *Social Mobility Foundation*.

Amériques

- Chili – site de Santiago. Reforestation de 7 hectares de terrains dénudés par les immenses incendies de forêt de janvier / février 2017. Ce projet s'intègre dans un plan plus large de plantation d'un million d'arbres indigènes sur 5 ans ; partenaire : *Corporacion Cultiva*.
- Mexico – site de Mexico City. Phase deux d'un projet qui vise à préserver le bassin hydrographique de la rivière Papaloapan de Oaxaca en responsabilisant les communautés rurales et indigènes dans la restauration des forêts dégradées, l'adoption de pratiques agricoles durables et l'usage de technologies qui réduisent la pression sur l'environnement ; partenaire : *Ecologic Development Fund*.
- Pérou – site de Lima. Phase trois d'un projet de construction, par des femmes, d'espaces verts et de loisirs, ainsi que de développement de la culture maraîchère dans un bidonville en périphérie de Lima ; partenaire : *Mano a Mano*.
- États-Unis – site d'Hornell. Rénovation d'un équipement d'accueil d'enfants de 8 à 19 ans. Il s'agit d'un équipement ouvert toute l'année sous la surveillance d'adultes fréquenté après l'école et pendant les vacances. Il permet d'éviter aux jeunes de traîner dans les rues et leur offre, entre autres, un espace d'apprentissage, de mentoring et de conseils (drogues...) ; partenaire : *Hornell Area Concern for Youth*.

Moyen-Orient et Afrique

- Algérie – site d'Alger. Deuxième année d'un projet de rénovation de bâtiments accueillant 142 enfants privés de leur famille au village d'enfants Draria SOS, au sud d'Alger. L'objectif du projet est d'alléger les difficultés des enfants et leur fournir une stabilité familiale pour qu'ils soient en sécurité et qu'ils puissent grandir dans un foyer aimant ; partenaire : SOS Villages d'Enfants, Algérie.
- Maroc / Sénégal – site de Casablanca. Test du prototype d'un système de vélo électrique avec remorque. Ce dernier permet de faciliter le transport des biens et produits pour des personnes aux ressources limitées, dont le lieu de vie éloigné, ne permet pas l'accès aux centres urbains à pied ; partenaire : *Fundacion Ingenieros de ICAI para el Desarrollo*.
- Sénégal – site de Dakar. Faciliter l'accès à l'électricité solaire pour les femmes en milieu rural grâce à la mise à disposition de services de microfinancement et en renforçant leur capacité et compétences pour profiter de cette opportunité économique ; partenaire : PAMIGA.

Pour plus d'informations sur le Fondation d'entreprise Alstom et ses projets, consulter le site Internet de la Fondation : www.foundation.alstom.com.

MÉTHODOLOGIE

INTRODUCTION

Le contenu de ce chapitre consacré au développement durable et à la RSE d'Alstom a été préparé par la Direction Développement Durable d'Alstom, avec la collaboration de fonctions support telles que les services Achats, Ressources Humaines, Gestion des Risques, Éthique et Conformité, Environnement-Santé et Sécurité (EHS), 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 2018. Cette section a fait l'objet d'une revue par PricewaterhouseCoopers, nommé organisme tiers indépendant en application de l'article 225 de la loi française « Grenelle 2 ».

PRINCIPES DE REPORTING

Toutes les données déclarées (indicateurs) proviennent de différents systèmes de reporting internes, tels que détaillés dans les sous-sections respectives.

Les indicateurs considérés comme pertinents sont définis en référence à la *Global Reporting Initiative* (GRI). Certains indicateurs ne sont pas disponibles à ce jour de manière consolidée ou n'ont pas été considérés pertinents pour le reporting. Dans ce cas, ils ne sont pas mentionnés ou sont donnés pour un périmètre plus restreint, alors précisé.

Une synthèse des indicateurs et chiffres clés du rapport est présentée dans la section dédiée à la fin de ce chapitre, qui inclut les informations visées par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce et de ses décrets et arrêtés d'application, ainsi qu'au décret n° 2016-1138 du 19 août 2016 relatif à l'obligation de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale.

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, la performance environnementale des activités des chantiers temporaires n'est pas consolidée, de même que la performance environnementale des activités de moins de 200 personnes conduites sur des sites dont les utilités ne sont pas gérées par Alstom. Les résultats environnementaux couvrent près de 72 % 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. Les sites de Cabliance au Maroc et d'Ubunye en Afrique du Sud ayant fait l'objet d'un rachat par le Groupe en 2016, leurs résultats environnementaux sont consolidés à partir de 2017.

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 70 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 environnement ; l'intensité COV (Composés Organiques Volatils) est calculée à partir des unités peintes (voiture ou locomotive) dans les sites qui disposent d'une activité peinture. 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 2017 à mars 2018, tandis que les résultats Environnement le sont sur une année calendaire, c'est-à-dire de janvier à décembre 2017.

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 27 pays sur les données de l'année calendaire 2017 – 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, 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 2017 à mars 2018, tandis que les données issues de la *Social Survey* le sont sur une année calendaire, c'est-à-dire de janvier à décembre 2017.

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 25 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.

SYNTHÈSE DES INDICATEURS / CHIFFRES CLÉS 2017/18

Indicateurs	2016/17	2017/18	Référence GRI 2016	Page
INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX				
Énergie				
Consommation d'énergie provenant du gaz naturel ⁽¹⁾ (en GWh)	231	223	302.1	238
Consommation d'énergie provenant de butane/propane et autres gaz ⁽¹⁾ (en GWh)	8	8	302.1	238
Consommation d'énergie provenant de fioul domestique ⁽¹⁾ (en GWh)	6	5	302.1	238
Consommation d'énergie provenant de vapeur/réseau de chaleur ⁽¹⁾ (en GWh)	42	41	302.1	238
Consommation d'énergie provenant d'électricité ⁽¹⁾ (en GWh)	181	184	302.1	238
Consommation d'énergie provenant de charbon, fiouls lourds et autres combustibles ⁽¹⁾ (en GWh)	0	1	302.1	238
Total de la consommation d'énergie ⁽¹⁾ (en GWh)	468	462	302.1	238
Intensité énergétique ⁽¹⁾ (en kWh/heures travaillées)	10,3 ⁽²⁾	10,4	302.3	238
Émissions de CO ₂ directes liées à la consommation de gaz naturel, butane, propane, charbon et fioul ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂)	50	48	305.1	239
Émissions de CO ₂ indirectes liées à la consommation de vapeur, réseau de chaleur, électricité ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂)	62	65	305.2	239
Total des émissions de CO ₂ liées à la consommation d'énergie ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂)	112	113	305.1/2	239
Autres émissions de CO ₂ directes, liées aux émissions fugitives de HFC ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂)	1	1	305.3	239
Total des émissions de CO ₂ liées à la consommation d'énergie et autres émissions directes ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂)	113	114	305.1/2/3	239
Intensité des émissions de gaz à effet de serre ⁽¹⁾ (en kg éq. CO ₂ / heures travaillées)	2,5	2,5	305.4	239
Émissions de CO ₂ liées aux trains vendus pour le transport de passagers (moyenne en g éq. CO ₂ par pass*km)	/	7	305.3	240
Émissions de CO ₂ liées aux déplacements par avion ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂)	27	29	305.3	240
Émissions de CO ₂ liées aux déplacements en train ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂)	1	1	305.3	240
Émissions de CO ₂ liées à l'utilisation de voitures à essence ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂)	1	1	305.1	240
Émissions de CO ₂ liées à l'utilisation de voitures diesel ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂)	3	3	305.1	240
Émissions de CO ₂ liées au transport standard de marchandises ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂)	14 ⁽²⁾	19	305.3	240
Émissions de CO ₂ liées au transport exceptionnel de marchandises ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂)	3	7	305.3	240
Eau et rejets				
Consommation d'eau du réseau public ⁽¹⁾ (en milliers de m ³)	557	612	303.1	241
Consommation d'eau de nappe phréatique ⁽¹⁾ (en milliers de m ³)	125 ⁽³⁾	149	303.1	241
Consommation d'eau de surface ⁽¹⁾ (en milliers de m ³)	0	0	303.1	241
Total de la consommation d'eau ⁽¹⁾ (en milliers de m ³)	682	761	303.1	241
Émissions dans l'air				
Composés organiques volatils non méthaniques (COV) ⁽¹⁾ (en tonnes)	141	163	305	242
Gestion des déchets				
Déchets dangereux ⁽¹⁾ (en tonnes)	2 728	2 633	306.2	243
Déchets dangereux valorisés ⁽¹⁾ (en tonnes)	1 504	1 600	306.2	243
Déchets non dangereux ⁽¹⁾ (en tonnes)	27 014	27 910	306.2	243
Déchets non dangereux valorisés ⁽¹⁾ (en tonnes)	24 529	25 280	306.2	243
Production totale de déchets ⁽¹⁾ (en tonnes)	29 742	30 543	306.2	243
Part de déchets valorisés ⁽¹⁾ (en %)	88	88	306.2	242-243
Intensité déchets ⁽¹⁾ (en kg/ heures travaillées)	0,73	0,73	306.2	243
Système de management				
Part des usines et Centres Régionaux ayant plus de 200 salariés certifiés ISO 14001 (en %)	100	100	103	238

Indicateurs	2016/17	2017/18	Référence GRI 2016	Page
INDICATEURS SOCIAUX				
Santé et sécurité au travail				
Nombre de décès accidentels au travail (salariés Alstom et sous-traitants)	0	1	403.2	234
Nombre de décès accidentels lors d'un trajet (salariés Alstom)	0	0	403.2	234
Nombre d'accidents graves de travail (accidents mortels inclus)	6	8	403.2	234
Taux de fréquence d'accidents de travail avec arrêt (employés et sous-traitants) – TF1	1,4	1,0	403.2	234
Nombre d'audits Alstom Zéro Déviation Plan formels conduits durant l'année fiscale	62	66	Non-GRI	232
Proportion de salariés Alstom formés sur les activités à risques en <i>e-learning</i> ⁽¹⁾ (en %)	80	81	404.1	233
Nombre de maladies professionnelles sur l'ensemble du périmètre Alstom ⁽¹⁾	26	39	403.2	234
Part de collaborateurs couverts par un dispositif de prévoyance en cas de décès accidentel ⁽¹⁾ (en %)	97,3	97,3	401.2	248
Part de collaborateurs dont le dispositif de prévoyance prévoit une indemnité au moins égale à un an de salaire de base ⁽¹⁾ (en %)	85,1	90,0	401.2	248
Effectif et organisation du travail				
Répartition par type de contrat				
• Contrats à durée indéterminée (CDI)	29 808	30 972	102.8	246
• Contrats à durée déterminée (CDD)	2 265	2 563		246
• Stagiaires	706	931		246
Effectif	32 779	34 466	102.7	246
Répartition de l'effectif par Région (en %)				
• Afrique / Moyen-Orient	8,8	10,3	102.8	246
• Asie/Pacifique	12,3	13,6		246
• Europe	63,2	61,1		246
• Amériques	15,8	14,9		246
Répartition de l'effectif par catégorie				
• Cadres et ingénieurs (en %)	50,3	52,0	Non-GRI	246
• Autres employés (en %)	49,7	48,0		246
Mouvements de l'effectif au cours de l'année fiscale				
• Embauches en CDI	3 339	4 286	401.1	246
• Embauches en CDD	1 731	2 216		246
• Démissions	1 425	1 583		246
• Licenciements économiques	236	382		246
• Licenciements hors économiques (<i>effectif permanent</i>)	563	582		246
• Autres départs (incl. retraites, hors cessions et acquisitions)	1 345	2 179		246
Recrutements par région (contrats permanents) (en %)				
• Afrique / Moyen-Orient	16	23	401.1	247
• Asie / Pacifique	31	25		247
• Europe	29	29		247
• Amériques	24	24		247
Taux de démission des effectifs permanents par Région (en %)				
• Afrique / Moyen-Orient	4,9	5,2	401.1	249
• Asie / Pacifique	7,0	6,4		249
• Europe	9,2	10,5		249
• Amériques	3,6	4,0		249
• Amériques	6,5	5,6		249
Taux d'absentéisme ⁽¹⁾ (en %)				
• Afrique / Moyen-Orient	2,7	2,9	403.2	249
• Asie / Pacifique	2,0	2,4		249
• Europe	1,5	2,4		249
• Europe	3,2	3,3		249
• Amériques	1,9	1,9		249

6. DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

Synthèse des indicateurs / chiffres clés 2017/18

Indicateurs	2016/17	2017/18	Référence GRI 2016	Page
Compétences et carrières				
Part d'ingénieurs et cadres ayant bénéficié d'un entretien annuel	96	93	404.3	252
Part des salariés ayant suivi une formation ⁽¹⁾ (en %)	76	86	404.2	253
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur ⁽¹⁾ (en heures / employé)	19	20	404.1	253
Nombre total d'heures de formation ⁽¹⁾ (en heures)	584 600	621 042	404.1	253
Diversité et égalité des chances				
Part de femmes dans l'effectif (en %)	17,1	17,4	405.1	254
Part de femmes cadres et ingénieures (en %)	19,9	20,1	405.1	254
Part de femmes chez les cadres dirigeants et hauts responsables (en %)	13,0	16,3	405.1	254
Part des femmes ayant suivi des formations ⁽¹⁾ (en %)	17,0	17,3	405.1	254
Proportion d'emploi de collaborateurs en situation de handicap ⁽¹⁾ (en %)	2,4	2,8	405.1	256
• Europe	3,4	4,2		256
Part des collaborateurs de plus de 45 ans (en %)	40	38	405.1	256
Achats responsables				
			414	
Part du montant d'achats réalisés avec les fournisseurs référencés ayant signé la Charte de développement durable (en %)	90	94		237
Nombre de fournisseurs disposant d'une évaluation de moins de trois ans	483	510		237
Part de managers achats ayant suivi une formation aux achats responsables (en %)	88	87		237
Dialogue social				
Part de collaborateurs couverts par une convention collective nationale ou un accord d'entreprise ⁽¹⁾ (en %)	70,7	65,4	103	257
Éthique				
Part des personnes ciblées ayant participé à une session sur la conformité ⁽⁴⁾ (en %)	/	68	205.2	227

(1) Indicateurs reportés sur les années calendaires 2016 et 2017.

(2) Périmètre modifié.

(3) Méthodologie modifiée.

(4) Population cible modifiée en janvier 2017 (objectif : 100 % de la nouvelle population formée d'ici 2 ans).

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 2018

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la société Alstom S.A. désigné organisme tiers indépendant et accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1060 ⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 mars 2018, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la Société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la Société composés du « *Census Rules* » et du « *Social Survey indicator protocol* » pour les informations sociales et du « *Environment, Health & Safety Reporting Manual* » pour les informations environnementales (ci-après les « Référentiels ») et disponibles sur demande au siège de la Société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du Commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du Code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 7 personnes et se sont déroulés entre septembre 2017 et avril 2018 sur une durée totale d'intervention d'environ 8 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 ⁽²⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des Directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la Société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

(1) Portée disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

6. DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au chapitre 6 du rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené plus d'une centaine d'entretiens avec une centaine de personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des Directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes et dont la liste est présentée en annexe :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de sites, Sorel-Tracy au Canada, La Rochelle, Valenciennes et Saint-Ouen en France, Salzgitter et Stendal en Allemagne, Hong Kong, Mexico au Mexique, Cabliance au Maroc, Riyad en Arabie Saoudite, Gibela en Afrique du Sud et Manchester et Radlett au Royaume-Uni, que nous avons sélectionnés en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 25 % des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 21 % et 37 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques du volet environnemental.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère conformément aux Référentiels.

Neuilly-sur-Seine, le 15 mai 2018

L'un des Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Édouard Demarcq

Associé

Pascal Baranger

Directeur du Département Développement Durable

Annexe : liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

Informations sociales

- Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique, dont indicateurs effectif total au 31 mars 2018, répartition par catégorie, répartition hommes/femmes et par région.
- Embauches et licenciements, dont indicateurs nombre d'embauches, nombre de démissions et nombre de licenciements.
- Absentéisme, dont indicateur taux d'absentéisme.
- Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci, dont indicateur pourcentage des collaborateurs couverts par une convention collective nationale ou un accord d'entreprise.
- Conditions d'hygiène et de sécurité au travail.
- Accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles, dont indicateurs nombre de décès accidentels au travail (salariés Alstom et sous-traitants), nombre d'accidents graves de travail, taux de fréquence d'accidents de travail avec arrêt (employés et sous-traitants) et nombre de maladies professionnelles reconnues durant l'année calendaire (salariés Alstom).
- Les politiques mises en œuvre en matière de formation.
- Nombre total d'heures de formation, dont indicateurs nombre total d'heures de formation et nombre moyen d'heures de formation par collaborateur.
- Politique mise en œuvre et mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, dont indicateurs proportion des femmes, proportion des femmes cadres et ingénieurs.
- Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective.

Informations environnementales

- Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement.

- Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement.
- Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement, dont indicateurs émissions de COV ⁽¹⁾ et intensité COV.
- Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets, dont indicateurs production de déchets dangereux et non dangereux, part de déchets dangereux et non dangereux valorisés.
- Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales, dont indicateurs consommation d'eau du réseau public, de nappe phréatique et de surface.
- Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables, dont indicateurs consommation d'énergie provenant du gaz naturel, de butane/propane et autres gaz, de fioul domestique, de vapeur/réseau de chaleur, d'électricité, des fiouls lourds et autres combustibles.
- Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre, dont indicateurs émissions de CO₂ directes et indirectes liées à la consommation d'énergie et autres émissions de CO₂ directes, liées aux émissions fugitives de HFC, émissions de CO₂ relatives aux déplacements professionnels.

Informations sociétales

- Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société en matière d'emploi.
- Prise en compte dans la politique d'achat de la Société des enjeux sociaux et environnementaux.
- Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale, dont indicateurs part du montant d'achats réalisés avec les fournisseurs référencés ayant signé la Charte de développement durable et nombre de fournisseurs disposant d'une évaluation de moins de 3 ans.
- Actions engagées pour prévenir la corruption.
- Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs.
- Autres actions engagées en faveur des droits de l'Homme.

(1) Composés Organiques Volatils non méthaniques.

LISTE DES INFORMATIONS OBLIGATOIRES

Informations en application des articles L. 225-10, L. 225-102-1 al. 5 et L. 225-102-4 du Code de commerce.

	Pages du Document de Référence
1. Indicateurs clés de performance de nature non financière (Article L. 225-10 du Code de commerce)	
Synthèse des indicateurs clés de performance de nature non financière	270-272
2. Plan de Vigilance (Article L. 225-102-4 du Code de commerce)	230-237
3. Données sociales (Articles L. 225-102-1 al. 5 et R. 225-105-1 du Code de commerce)	
3.1. Emploi	
Effectif total et répartition des salariés par sexe, âge et zone géographique	246, 247, 254, 256
Embauches et licenciements	246, 257
Rémunérations et leur évolution	248
3.2. Organisation du temps de travail	
Organisation du temps de travail	247
Absentéisme	249
3.3. Relations sociales	
Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	257
Bilan des accords collectifs	257
3.4. Santé et sécurité	
Conditions de santé et de sécurité au travail	231-234, 248-250
Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et sécurité au travail	248, 257
Accidents du travail, notamment fréquence et gravité, et maladies professionnelles	233-234
3.5. Formation	
Politiques mises en œuvre en matière de formation	250-254
Nombre total d'heures de formation	253
3.6. Égalité de traitement	
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	254-255
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	256
Politique de lutte contre les discriminations	230-231, 237 254-257
3.7. Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT)	
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	230-231, 237, 257
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	230-231, 237, 251, 254-257
Élimination du travail forcé ou obligatoire	230-231, 237
Abolition effective du travail des enfants	230-231, 237

Pages du Document de Référence

4. Données environnementales	
(Articles L. 225-102-1 al. 5 et R. 225-105-1 du Code de commerce)	
4.1. Politique générale en matière environnementale	
Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, démarches d'évaluation et de certification en matière d'environnement	210-219, 234-235, 237-238
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	244
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	234-235, 237-244
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	136
4.2. Pollution	
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	234-235
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	242-244
4.3. Économie circulaire	
4.3.1. Prévention et gestion des déchets	
Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	242-243
Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	243
4.3.2. Utilisation durable des ressources	
Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	241
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	243
Consommation d'énergie et mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	238-239
Utilisation des sols	243-244
4.4. Changement climatique	
Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	239-240
Adaptation aux conséquences du changement climatique	218-219
4.5. Protection de la biodiversité	
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	244
5. Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable	
5.1. Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	
Impact territorial, économique et social en matière d'emploi et de développement régional	261-267
Impact territorial, économique et social sur les populations riveraines ou locales	262-267
5.2. Relations entretenues avec les personnes et organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	
Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	258-267
Actions de partenariat ou de mécénat	260-267
5.3. Sous-traitance et fournisseurs	
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	235-237, 261-262
Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	235-237, 261-262
5.4. Loyauté des pratiques	
Actions engagées pour prévenir la corruption	226-229
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	225-226
5.5. Autres actions engagées en faveur des droits de l'Homme	230-231, 237

7

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

▶ INFORMATION SUR LE GROUPE ET LA SOCIÉTÉ MÈRE	280
Historique	280
Identité de la Société	280
Dispositions particulières des statuts	281
Documents accessibles au public	283
Activité de la société mère	283
Propriété intellectuelle	283
Propriété immobilière	283
Conventions intervenues entre les dirigeants ou principaux actionnaires de la Société et une filiale de la Société 	285
Contrats importants	285
Information sur les prises de participation au cours de l'exercice 2017/18 	285
Changement significatif de la situation financière ou commerciale	285
Notations financières	285
▶ INFORMATION SUR LE CAPITAL SOCIAL	286
Autorisations financières 	287
Évolution du capital	289
Répartition du capital 	291
Titres et droits émis donnant accès au capital	294
Capital potentiel	294
Rachat d'actions 	294
Titres non représentatifs du capital	296
Dividendes versés au cours des trois exercices précédents 	296
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 	296
Relations avec les actionnaires	298
Cotation des actions	298
▶ ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE AU 31 MARS 2018	300
▶ INFORMATION SUR LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL	302
▶ INFORMATION SUR LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	304
Informations incluses par référence	304
Responsable du Document de Référence	304
Attestation du responsable du Document de Référence 	304
▶ TABLE DE CONCORDANCE	305



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 2017 »).

Depuis l'introduction en Bourse d'ALSTOM en 1998, le périmètre d'activité du Groupe a sensiblement évolué. L'une des opérations les plus significatives fut l'acquisition en deux phases des activités de production d'énergie d'ABB : constitution d'une co-entreprise en juillet 1999, puis rachat de la part d'ABB dans cette co-entreprise en mai 2000. Parallèlement, le Groupe s'est recentré sur ses activités de base, en cédant notamment ses activités Contracting en juillet 2001.

Le Groupe a procédé à la cession de ses Secteurs Transmission & Distribution en 2004 et Marine en 2006. En juin 2010, Alstom a acquis les activités Transmission d'AREVA devenues le Secteur Grid du Groupe.

Les activités opérationnelles du Groupe s'organisaient depuis juillet 2011 autour de quatre Secteurs : Thermal Power, Renewable Power, Grid et Transport.

Le 4 novembre 2014 le Conseil d'administration d'ALSTOM a autorisé la signature d'un accord avec General Electric pour la cession des activités Énergie, à savoir Power (génération d'électricité) et Grid ainsi que les services centraux et partagés d'Alstom. Cette opération s'accompagne du réinvestissement par Alstom d'une partie du produit de cette cession dans 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 bénéficie, pour chacune de ces co-entreprises, d'une option de vente (exerçable notamment en septembre 2018 ou en septembre 2019 pour ce qui concerne les co-entreprises dans le domaine des réseaux et de l'énergie renouvelable et au cours du premier trimestre des années 2021 et 2022 pour ce qui concerne la co-entreprise nucléaire) à un prix calculé selon une formule liée aux résultats, étant précisé que ce prix ne pourra être inférieur au prix d'acquisition par Alstom des actions de la co-entreprise en question majoré de 2 % ou 3 % par an, selon le cas, depuis la date de réalisation de la cession des activités Énergie à General Electric.

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 Renewables, Grid et Nucléaire. Alstom a l'intention d'exercer ses options de vente concernant ses participations dans ces alliances Renewables et Grid en septembre 2018 (conformément aux promesses d'achat en vigueur). En cas d'exercice de ces options, General Electric sera réputé avoir exercé son option d'achat de la participation d'Alstom dans l'alliance sur les activités nucléaires (conformément à la promesse de vente en vigueur), et la réalisation de la cession de toutes ces participations interviendra le 2 octobre 2018, pour un montant total de € 2,594 milliards.

IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Dénomination, siège social

ALSTOM
48, rue Albert-Dhalenne, 93400 Saint-Ouen
Tél. : 01 57 06 90 00

Forme juridique

Société anonyme de droit français à Conseil d'administration régie notamment par le Code de commerce.

Durée

Constituée le 17 novembre 1992 sous la forme d'une société anonyme dénommée « Jotelec », la Société expirera le 17 novembre 2091, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Immatriculation

389 058 447 RCS Bobigny.

Code APE

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 deux jours au moins avant la réunion sauf délai plus court décidé par le Conseil d'administration ou résultant de la loi.

Sur décision du Conseil d'administration communiquée dans l'avis de réunion et/ou de convocation, tout actionnaire pourra voter par procuration ou par correspondance à une assemblée générale par tous moyens électroniques de télécommunication dans les conditions fixées par la loi. Dans ce cas, les formulaires de vote à distance ou par procuration, de même que les attestations de participation, peuvent être établis sur un support électronique dûment signé dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables.

À cette fin, la saisie et la signature électronique du formulaire peuvent être directement effectuées sur le site Internet mis en place par le centralisateur de l'assemblée générale. La signature électronique du formulaire peut être effectuée (i) par la saisie d'un code identifiant et d'un mot de passe, dans des conditions conformes aux dispositions de la première phrase du second alinéa de l'article 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.

(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.

7. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Information sur le Groupe et la société mère

Le Conseil d'administration peut organiser, dans les conditions prévues par la loi, la participation et le vote des actionnaires aux assemblées générales par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant leur identification. Le cas échéant, cette décision du Conseil d'administration est communiquée dans l'avis de réunion et/ou de convocation. Les actionnaires participant aux assemblées par visioconférence ou par ces autres moyens sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Droit de vote

Chaque membre de l'assemblée a droit à autant de voix qu'il possède ou représente d'actions.

Le droit de vote appartient à l'usufruitier dans toutes les assemblées générales ordinaires, extraordinaires ou spéciales.

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 2018 s'élève à € 946 millions. L'amortissement comptabilisé y afférent s'élève à € 465 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.

7. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Information sur le Groupe et la société mère

PRINCIPAUX SITES (LISTE NON EXHAUSTIVE)

Pays	Site
Afrique du Sud	Johannesburg (Gibela) Johannesburg (Ubunye)
Allemagne	Braunschweig (<i>Bail</i>) Salzgitter Stendal
Algérie	Alger (<i>Bail</i>)
Australie	Ballarat Sydney (<i>Bail</i>)
Belgique	Charleroi
Brésil	Sao Paolo Taubate
Canada	Sorel-Tracy (<i>Bail</i>) Toronto (<i>Bail</i>)
Égypte	Le Caire (<i>Bail</i>)
Espagne	Barcelone Madrid (<i>Bail</i>)
États-Unis	Hornell (NY) (<i>Bail</i>) Rochester (NY) (<i>Bail</i>) Grain Valley (MI) Warrensburg (MI) Melbourne (FL) (<i>Bail</i>)
France	Aytré – La Rochelle Belfort Le Creusot Ornans Petit-Quevilly (<i>Bail</i>) Reichshoffen Saint-Ouen (<i>Bail</i>) Tarbes Valenciennes Villeurbanne (<i>Bail</i>)
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	Fes (<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>) Preston (<i>Bail</i>) Radlett (<i>Bail</i>)
Suède	Motala
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, à la Note 1 des comptes consolidés au 31 mars 2018, dans la section « Rapport de gestion sur les résultats financiers consolidés – exercice 2017/18 – Faits marquants de l'exercice 2017/18 » et à la section ci-dessous « Information sur les participations prises au cours de l'exercice 2017/18 ».

INFORMATION SUR LES PRISES DE PARTICIPATION AU COURS DE L'EXERCICE 2017/18 _____

(Section incluant l'information en application de l'article L. 233-6 Code de commerce)

Aucune prise de participation n'a été effectuée pendant l'exercice 2017/18.

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 15 mai 2018, 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 & Poors de retirer l'ensemble des notations du Groupe et de cesser de le noter.

Agence	Mai 2016	Mai 2017	Mai 2018
Moody's Investors Services (*)			
Notation court terme	P-3	P-2	P-2
Notation long terme	Baa3 (perspective positive)	Baa2 (perspective stable)	Baa2 (perspective stable)

(*) Moody's Investors Services a révisé la note de crédit à long terme de Baa3 à Baa2 (perspective stable) le 10 juin 2016.

INFORMATION SUR LE CAPITAL SOCIAL

Au 31 mars 2018, le capital social d'ALSTOM s'élevait à € 1 555 473 297 divisé en 222 210 471 actions de € 7 de nominal chacune, toutes de même catégorie et entièrement libérées, suite aux opérations réalisées au cours de l'exercice 2017/18, qui sont détaillées dans le tableau figurant en page 287, section « Évolution du capital » ci-dessous.

Au 30 avril 2018, le capital social s'élevait à € 1 555 534 771 divisé en 222 219 253 actions de € 7 de nominal chacune, provenant de la création de 8 782 actions nouvelles depuis le 31 mars 2018.

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.

Suite à l'opération de regroupement des actions de la Société initiée le 3 août 2005, les actionnaires ont eu un délai de deux ans, soit jusqu'au 4 août 2007, pour réclamer les actions regroupées. Le 6 août 2007, les actions regroupées qui n'avaient pas été réclamées par les ayants droit ont été vendues en Bourse et le produit net de la vente sera tenu à leur disposition pendant dix ans sur un compte bloqué ouvert auprès du mandataire de la Société pour le service des titres.

Le 7 juillet 2008, suite à la décision de l'assemblée générale mixte du 24 juin 2008 dans sa 16^e résolution, la valeur nominale des actions de la Société a été divisée par deux, soit de € 14 à € 7. Chaque action de € 14 de valeur nominale qui composait le capital social à la date de la division a été de plein droit échangée contre deux actions de € 7 de valeur nominale jouissant des mêmes droits que les actions anciennes.

En conséquence de ces opérations, le nombre d'actions susceptibles d'être obtenues par les bénéficiaires d'options et d'attribution gratuite d'actions, et les bases de remboursement des ORA ont été ajustées.

AUTORISATIONS FINANCIÈRES

(Section incluant l'information en application de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce)

Le tableau ci-dessous résume les autorisations financières en cours de validité à la date du 15 mai 2018 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 5 juillet 2016, résolution n° 10)	Capital : € 506 millions, soit environ 33 % du capital ⁽¹⁾⁽⁵⁾ Titres de créance : € 1,5 milliard ⁽²⁾	Néant	Montant maximum autorisé	5 septembre 2018 (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 5 juillet 2016, résolution n° 11)	Capital : € 153 millions, soit environ 10 % du capital ⁽⁵⁾ , diminué des augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel au titre des résolutions n° 12, 13, 14, 16 et 17, de l'AGM du 5 juillet 2016 ⁽¹⁾⁽³⁾ Titres de créance : € 750 millions ⁽²⁾	Néant	Montant maximum autorisé	5 septembre 2018 (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 5 juillet 2016, résolution n° 12)	Capital : € 153 millions, soit environ 10 % du capital ⁽⁵⁾ , diminué des augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel par voie d'offre au public et en vue de rémunérer des apports en nature au titre des résolutions n° 11, 13, 14, 16 et 17, de l'AGM du 5 juillet 2016 ⁽¹⁾⁽³⁾ Titres de créance : € 750 millions ⁽²⁾	Néant	Montant maximum autorisé	5 septembre 2018 (durée : 26 mois)
Délégation de pouvoirs à l'effet d'augmenter le capital dans la limite de 10 % en vue de rémunérer des apports en nature (utilisable uniquement en dehors des périodes d'offre publique) (AGM 5 juillet 2016, résolution n° 13)	Capital : € 153 millions, soit environ 10 % du capital ⁽⁵⁾ , diminué des augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel au titre des résolutions n° 11, 12, 14, 16 et 17 de l'AGM du 5 juillet 2016 ⁽¹⁾⁽³⁾	Néant	Montant maximum autorisé	5 septembre 2018 (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 5 juillet 2016, résolution n° 14)	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° 10, 11, 12 et 17 de l'AGM du 5 juillet 2016) ⁽¹⁾⁽³⁾ Titres de créance : 750 millions ⁽²⁾	Néant	Montant maximum autorisé	5 septembre 2018 (durée : 26 mois)
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 5 juillet 2016, résolution n° 16)	Capital : € 153 millions, soit environ 10 % du capital ⁽⁵⁾ , diminué des augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel au titre des résolutions n° 11, 12, 13, 14 et 17 de l'AGM du 5 juillet 2016 ⁽¹⁾⁽³⁾	Néant	Montant maximum autorisé	5 septembre 2018 (durée : 26 mois)

7. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Information sur le capital social

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 compétences 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 5 juillet 2016, résolution n° 17)	Capital : € 153 millions, soit environ 10 % du capital ⁽⁵⁾ , diminué des augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel au titre des résolutions n° 11, 12, 13, 14 et 16 de l'AGM du 5 juillet 2016 ⁽¹⁾⁽³⁾	Néant	Montant maximum autorisé	5 septembre 2018 (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 4 juillet 2017, résolution n° 12)	2 % du capital social à la date de l'assemblée générale, diminué de tout montant émis en vertu de la résolution n° 10 de l'AGM du 5 juillet 2016 ⁽¹⁾⁽⁴⁾	Néant	Montant maximum autorisé	4 septembre 2019 (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 4 juillet 2017, résolution n° 13)	0,5 % du capital à la date de l'assemblée générale, s'imputant sur le plafond de la résolution n° 10 de l'AGM du 5 juillet 2016 ⁽¹⁾⁽⁴⁾			4 janvier 2019 (durée : 18 mois)
Autorisation d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription (AGM 18 décembre 2015, résolution n° 2)	5 000 000 actions, soit environ 2,3 % ⁽¹⁾ , incluant 200 000 actions pour les mandataires sociaux et 2 000 000 actions en vertu des plans de participation	€ 7 112 175	€ 8 254 400 (correspondant à 1 179 200 actions)	18 février 2019 (durée : 38 mois)

RACHAT D' ACTIONS ET RÉDUCTION DE CAPITAL

Autorisation de rachat d'actions (AGM 4 juillet 2017, résolution n° 10)	10 % du capital	Néant	Montant maximum autorisé	4 janvier 2019 (durée : 18 mois)
Autorisation de réduire le capital par annulation d'actions (AGM 4 juillet 2017, résolution n° 11)	10 % du capital	Néant	Montant maximum autorisé	4 juillet 2019 (durée : 24 mois)

(1) Plafonnement global des augmentations de capital de ces autorisations à € 506 millions soit environ 33 % du capital au 31 mars 2016 (hors 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 de ces autorisations sans droit préférentiel de souscription (résolutions n° 11, 12, 13, 14, 16 et 17) à € 153 millions soit environ 10 % du capital au 31 mars 2016 (hors ajustements éventuels).

(4) Plafonnement global des augmentations de capital au titre de l'épargne salariale à 2 % du capital à la date de l'assemblée (hors ajustements éventuels).

(5) Sur la base du capital au 31 mars 2016 qui s'élève à € 1 533 889 308 divisé en 219 127 044 actions de € 7 de valeur nominale chacune.

Il sera proposé lors de l'assemblée générale annuelle 2018 de renouveler les autorisations de rachat d'actions et de réduction du capital par annulation d'actions consenties par l'assemblée générale du 4 juillet 2017 qui viennent à échéance au cours de l'exercice 2018/19.

Il sera également proposé de renouveler les autorisations d'augmentations de capital, notamment celles relatives aux opérations d'actionnariat salarié qui ont vocation à développer l'actionnariat salarié, s'établissant à 1,16 % du capital de la Société au 31 mars 2018 (directement ou par l'intermédiaire d'un Fonds Commun de Placement Alstom).

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 2015				309 792 497	2 168 547 479
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (13 mai 2015)	11 173	78 211	133 237	309 803 670	2 168 625 690
Augmentation de capital du fait de l'attribution d'actions de performance au titre du plan LTI n° 15 (15 mai 2015)	95 462	668 234	-	309 899 132	2 169 293 924
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et de l'attribution d'actions de performance au titre du plan LTI n° 15 (26 juin 2015)	21 513	150 591	235 941	309 920 645	2 169 444 515
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et de l'attribution d'actions de performance au titre des plans LTI n° 14, LTI n° 15 et LTI n° 16 (31 août 2015)	61 237	428 659	657 652	309 981 882	2 169 873 174
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (30 septembre 2015)	257 864	1 805 048	2 814 495	310 239 746	2 171 678 222
Augmentation de capital du fait de l'attribution d'actions de performance au titre du plan LTI n° 14 (5 octobre 2015)	248 038	1 736 266	-	310 487 784	2 173 414 488
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 octobre 2015)	1 694	11 858	32 846	310 489 478	2 173 426 346
Augmentation de capital du fait de l'attribution d'actions de performance au titre du plan LTI n° 15 (9 novembre 2015)	62 220	435 540	-	310 551 698	2 173 861 886
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (30 novembre 2015)	39 676	277 732	769 317	310 591 374	2 174 139 618
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et de l'attribution d'actions de performance au titre du plan LTI n° 15 (16 décembre 2015)	3 535	24 745	62 435	310 594 909	2 174 164 363
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et d'ORA (*) (20 janvier 2016)	31 888	223 216	648 378	310 626 797	2 174 387 579
Réduction de capital du fait de la réalisation de l'OPRA (28 janvier 2016)	-91 500 000	-640 500 000	-	219 126 797	1 533 887 579
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'ORA (*) et de l'attribution d'actions de performance au titre du plan LTI n° 16 (31 mars 2016)	247	1 729	-	219 127 044	1 533 889 308
31 MARS 2016				219 127 044	1 533 889 308
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et d'ORA (*) (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

7. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Information sur le capital social

	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 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 (*) (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 (*) (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
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

(*) 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 2018 :

	Capital au 31 mars 2018				Capital au 31 mars 2017				Capital au 31 mars 2016	
	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⁾	Nombre d'actions et de droits de vote	% du capital et des droits de votes ⁽¹⁾
Public	82 854 841	37,29 %	83 568 157	36,76 %	96 353 193	43,85 %	96 883 135	43,06 %	69 006 474	31,49 %
Bouygues SA	62 086 226	27,94 %	65 347 092	28,75 %	18 260 866	8,31 %	21 521 732	9,57 %	18 260 866	8,33 %
Wellington Management	6 574 392	2,96 %	6 574 392	2,89 %	-	-	-	-	-	-
State Street Corporation	6 295 305	2,83 %	6 295 305	2,77 %	6 295 305	2,87 %	6 295 305	2,80 %	6 295 305	2,87 %
Aviva plc	5 113 366	2,30 %	5 113 366	2,25 %	5 113 366	2,33 %	5 113 366	2,27 %	5 113 366	2,33 %
Schroders plc	4 585 056	2,06 %	4 585 056	2,02 %	4 429 438	2,02 %	4 429 438	1,97 %	4 906 904	2,24 %
BNP Paribas Asset Management	4 452 283	2,00 %	4 541 817	2,00 %	2 320 362	1,06 %	2 320 362	1,03 %	(3)	(3)
Prudential plc	4 336 879	1,95 %	4 336 879	1,91 %	-	-	-	-	-	-
DNCA Investments	3 187 957	1,43 %	3 187 957	1,40 %	4 171 960	1,90 %	4 171 960	1,85 %	6 755 771	3,08 %
AFFM SA	2 809 715	1,26 %	2 809 715	1,24 %	-	-	-	-	-	-
Employés ⁽²⁾	2 569 390	1,16 %	3 882 733	1,71 %	2 667 642	1,21 %	4 164 574	1,85 %	2 962 678	1,35 %
Amundi	2 328 094	1,05 %	2 328 094	1,02 %	(4)	(4)	(4)	(4)	4 303 193	1,96 %
Crédit Suisse Group AG	2 206 894	0,99 %	2 206 894	0,97 %	(4)	(4)	(4)	(4)	(3)	(3)
Norges Bank	2 139 879	0,96 %	2 139 879	0,94 %	2 139 879	0,97 %	2 139 879	0,95 %	3 438 772	1,57 %
Financière de l'Échiquier	2 063 750	0,93 %	2 063 750	0,91 %	3 374 020	1,54 %	3 374 020	1,50 %	-	-
Covea Finance	1 996 760	0,90 %	1 996 760	0,88 %	1 996 760	0,91 %	1 996 760	0,89 %	1 996 760	0,91 %
Edmond de Rothschild Asset Management	1 872 016	0,84 %	1 872 016	0,82 %	1 872 016	0,85 %	1 872 016	0,83 %	1 872 016	0,85 %
Oppenheimer Funds	1 514 586	0,68 %	1 514 586	0,67 %	1 514 586	0,69 %	1 514 586	0,67 %	1 514 586	0,69 %
Eton Park	1 502 300	0,68 %	1 502 300	0,66 %	1 502 300	0,68 %	1 502 300	0,67 %	1 502 300	0,69 %
Franklin Resources Inc.	1 425 626	0,64 %	1 425 626	0,63 %	1 425 626	0,65 %	1 425 626	0,63 %	1 425 626	0,65 %
Groupama Asset Management	1 403 076	0,63 %	1 403 076	0,62 %	1 403 076	0,64 %	1 403 076	0,62 %	1 403 076	0,64 %
Lloyds Banking Group	1 400 970	0,63 %	1 400 970	0,62 %	1 400 970	0,64 %	1 400 970	0,62 %	1 400 970	0,64 %
Artisan Partners	1 393 382	0,63 %	1 393 382	0,61 %	1 393 382	0,63 %	1 393 382	0,62 %	1 393 382	0,64 %
FIL Limited	1 387 923	0,62 %	1 387 923	0,61 %	1 387 923	0,63 %	1 387 923	0,62 %	1 387 923	0,63 %
Legal & General Group plc	1 378 282	0,62 %	1 107 354	0,49 %	1 330 144	0,61 %	1 330 144	0,59 %	1 330 144	0,61 %
York Capital Management	1 350 000	0,61 %	1 350 000	0,59 %	1 350 000	0,62 %	1 350 000	0,60 %	1 350 000	0,62 %
HSBC Holdings plc	1 319 326	0,59 %	1 319 326	0,58 %	1 319 326	0,60 %	1 319 326	0,59 %	1 319 326	0,60 %
Richelieu Finance	1 312 000	0,59 %	1 312 000	0,58 %	1 312 000	0,60 %	1 312 000	0,58 %	1 312 000	0,60 %
Groupe Fradim	1 300 000	0,59 %	1 300 000	0,57 %	1 300 000	0,59 %	1 300 000	0,58 %	1 300 000	0,59 %
Marsico Capital Management	1 245 255	0,56 %	1 245 255	0,55 %	1 245 255	0,57 %	1 245 255	0,55 %	1 245 255	0,57 %
La Banque Postale AM	1 225 938	0,55 %	1 225 938	0,54 %	-	-	-	-	-	-
Moneta AM	1 150 000	0,52 %	1 150 000	0,51 %	-	-	-	-	-	-
UBS Asset Management	1 110 753	0,50 %	1 110 753	0,49 %	(4)	(4)	(4)	(4)	1 128 659	0,52 %
HSBC Global Asset Management	1 110 748	0,50 %	1 110 748	0,49 %	1 110 748	0,51 %	1 110 748	0,49 %	1 110 748	0,51 %
FMR LLC	1 106 981	0,50 %	1 106 981	0,49 %	1 153 867	0,53 %	1 153 867	0,51 %	4 333 965	1,98 %
Marshall Wace	1 100 522	0,50 %	1 100 522	0,48 %	-	-	-	-	-	-
APE	-	-	-	-	43 825 361	19,95 %	43 825 361	19,48 %	43 825 361	20,00 %
Alken Luxembourg S.A.	-	-	-	-	3 363 429	1,53 %	3 363 429	1,49 %	2 161 642	0,99 %
Fonds de Réserve pour les Retraites (FRR)	(5)	(5)	(5)	(5)	1 181 722	0,54 %	1 181 722	0,53 %	-	-
Crédit Agricole SA	(5)	(5)	(5)	(5)	1 104 501	0,50 %	1 104 501	0,49 %	-	-

7. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Information sur le capital social

	Capital au 31 mars 2018				Capital au 31 mars 2017				Capital au 31 mars 2016	
	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⁾	Nombre d'actions et de droits de vote	% du capital et des droits de votes ⁽¹⁾
Caisse des Dépôts et Consignations	(5)	(5)	(5)	(5)	1 092 807	0,50 %	1 092 807	0,49 %	2 134 341	0,97 %
Natixis Asset Management	(5)	(5)	(5)	(5)	(4)	(4)	(4)	(4)	1 511 882	0,69 %
GIC Private Limited	(5)	(5)	(5)	(5)	(4)	(4)	(4)	(4)	3 961 232	1,81 %
AXA SA	(5)	(5)	(5)	(5)	(4)	(4)	(4)	(4)	1 287 929	0,59 %
Och Ziff Capital Management	(5)	(5)	(5)	(5)	(4)	(4)	(4)	(4)	1 179 055	0,54 %
Société Générale	(5)	(5)	(5)	(5)	(4)	(4)	(4)	(4)	13 695 537	6,25 %
TOTAL	222 210 471	100,00 %	227 316 602	100,00 %	219 711 830	100,00 %	224 999 570	100,00 %	219 127 044	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 2018, dont environ 0,36 % du capital et 0,35 % 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 2016.

(4) Actionnaire détenant moins de 0,5 % du capital au 31 mars 2017.

(5) Actionnaire détenant moins de 0,5 % du capital au 31 mars 2018.

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 2018.

Suite aux déclarations de franchissement de seuils reçues depuis le 31 mars 2018, les actionnaires suivants détiennent :

- Wellington Management a notifié qu'il détenait, au 4 avril 2018, 6 748 670 actions (soit 3,04 % du capital d'Alstom) ;
- Schroders plc a notifié qu'il détenait, au 24 avril 2018, 4 600 620 actions et droits de vote (soit 2,024 % des droits de vote d'Alstom) ;
- Norges Bank a notifié qu'il détenait, au 3 mai 2018, 2 242 993 actions (soit 1,005 % du capital d'Alstom) ;
- Prudential plc a notifié qu'il détenait, au 11 mai 2018, 3 312 445 actions et droits de vote (soit 1,49 % du capital d'Alstom et 1,43 % des droits de votes d'Alstom) ;
- Legal & General Group plc a notifié qu'il détenait, au 15 mai 2018, 1 467 771 actions et 1 184 909 droits de vote (0,66 % du capital d'Alstom et 0,51 % des droits de votes d'Alstom) ;
- Amundi a notifié qu'il détenait, au 17 mai 2018, 7 610 512 actions (3,42 % du capital d'Alstom) ;
- Marshall Wace a notifié qu'il détenait, au 17 mai 2018, 1 137 509 actions (0,51 % du capital d'Alstom) ;
- Credit Suisse Group AG a notifié qu'il détenait, au 25 mai 2018, 754 334 actions (0,34 % 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-I-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 prêtera aux termes d'un prêt de consommation à l'APE, à compter du premier jour de Bourse suivant la Date de Référence (e.g. la Date de Référence étant définie dans l'Accord comme la date de paiement du dividende exceptionnel ou de toute opération ayant un effet équivalent suivant la complète réalisation des opérations annoncées par Alstom le 21 juin 2014) et jusqu'au règlement/livraison de la troisième promesse de vente, si elle est exercée, ou à l'expiration de la période d'exercice de la troisième promesse de vente, si elle n'est pas exercée, un nombre d'actions tel que le nombre de droits de vote d'ALSTOM détenus par l'APE (en tenant compte des droits de vote acquis par l'APE) y compris après la Date de Référence soit égal à 20 % des droits de vote d'ALSTOM ; et
- qu'elle a l'intention de demander la nomination des deux représentants au Conseil d'administration d'ALSTOM à compter de la Date de Référence.

Bouygues SA 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 15 mai 2018, à la connaissance de la Société, 55 390 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 27,94 % du capital et 28,75 % des droits de vote au 15 mai 2018. Par lettre à la Société en date du 26 septembre 2017, Bouygues SA s'est engagé à garder sa participation dans la Société jusqu'au 31 juillet 2018 et à ne pas dépasser une détention de 29,99 % des droits de vote.

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 2018, 74 378 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 2018
Actions à provenir de l'exercice d'options de souscription en cours de validité (*)	1 338 471	9 369 297	0,60 %
Actions à provenir des plans d'attribution d'actions de performance (*)	2 819 577	19 737 041	1,27 %
Actions à provenir des plans d'attribution gratuite d'actions	824 370	5 770 590	0,37 %
TOTAL (*)	4 982 418	34 876 928	2,24 %

(*) 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 2018.

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 4 juillet 2017 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 2017, soit un nombre théorique de 21 971 183 actions, pour un prix maximum d'achat de € 45, sous réserve des ajustements liés aux opérations sur le capital, et pour une durée de dix-huit mois à l'issue de l'assemblée, soit le 4 janvier 2019. La Société n'a pas fait usage de cette autorisation au cours de l'exercice 2017/18.

Descriptif du programme de rachat d'actions ALSTOM soumis à l'approbation de l'assemblée générale annuelle 2018

En application de l'article 241-2-1 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 2018.

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, afin d'assurer une participation du groupe Siemens à la date de réalisation de l'Apport Français et de l'Apport Luxembourgeois et à la Date de Détermination (telle que définie dans le rapport du Conseil d'Administration), comme si le Groupe Siemens était actionnaire de la Société à compter de cette Date de Détermination, si nécessaire, et 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 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 ;
- 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 2018, un nombre théorique maximal de 22 221 047 actions de 7 euros de nominal et un montant théorique maximal de 1,2 milliards d'euros 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 55 euros (hors frais) par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie), étant précisé que ce prix maximum n'est applicable qu'aux acquisitions décidées à compter de la date de la présente Assemblée et non aux opérations à terme conclues en vertu d'une autorisation donnée dans la neuvième résolution de l'Assemblée Générale du 5 juillet 2016 et permettant des acquisitions d'actions postérieures à la date de la présente Assemblée. 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 1,2 milliard d'euros jusqu'à la date de réalisation de l'Apport Français et de l'Apport Luxembourgeois et de 2 milliards d'euros à compter de cette dernière.

Durée

Le programme expirera à l'issue d'une période de dix-huit mois à compter de l'assemblée générale annuelle 2018.

Caractéristiques des titres susceptibles d'être rachetés

Actions cotées sur NYSE Euronext Paris (compartiment A).

Libellé : ALSTOM.

Code ISIN : FR0010220475.

Mnémonique : ALO.

7. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Information sur le capital social

TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

Le 13 novembre 2017, 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 2017/18, 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 2018 se solde par un résultat net de € 281 672 279,84. Il sera proposé à l'assemblée générale annuelle 2018 de distribuer un dividende d'un montant total de € 77 773 664,85,

soit € 0,35 par action de € 7 de nominal, qui serait mis en paiement à compter du 24 juillet 2018.

Les dividendes versés au titre des trois exercices fiscaux précédents sont les suivants :

Exercice fiscal clos le :	31 mars 2017	31 mars 2016	31 mars 2015
Dividende par action (en €)	€ 0,25	0	0
TOTAL	€ 54 927 957,50	0	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 ».

Clauses 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 2018, Bouygues SA détenait 27,94 % du capital et 28,75 % 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 0,36 % du capital et 0,35 % des droits de vote de la Société au 31 mars 2018.

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 des actionnaires du 4 juillet 2017 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 2018 de renouveler cette autorisation dans les conditions indiquées à la page 294, 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.

L'ensemble des émissions obligataires d'ALSTOM, dont celle présentée à la section « Information sur le capital social – Titres non représentatifs du capital », contiennent toutes une clause de changement de contrôle prévoyant la possibilité pour tout porteur d'exiger le remboursement anticipé de ses obligations pendant une période déterminée 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'annuler son engagement de crédit et d'exiger le remboursement anticipé de sa participation à la ligne de crédit en cas de changement de contrôle d'ALSTOM.

La facilité confirmée de cautions d'un montant maximum de € 3 milliards et à échéance du 1^{er} 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 section « Risques financiers – Risque de liquidité ».

Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

Néant – Voir section « Gouvernement d'entreprise – Rapport sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des mandataires sociaux ».

RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

L'équipe Relations Investisseurs a pour mission de fournir à l'ensemble de la communauté financière (actionnaires individuels et institutionnels ou analystes financiers) une information complète et actualisée sur la situation financière du Groupe, sa stratégie et son évolution.

Actualité boursière

Au 31 mars 2018, le cours de l'action s'élevait à € 36,61 et la capitalisation boursière du Groupe atteignait € 8,1 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 : Selma Bekhechi

Responsable des Relations Investisseurs : Julien Minot

COTATION DES ACTIONS

Action ALSTOM au 31 mars 2018



Place de cotation :

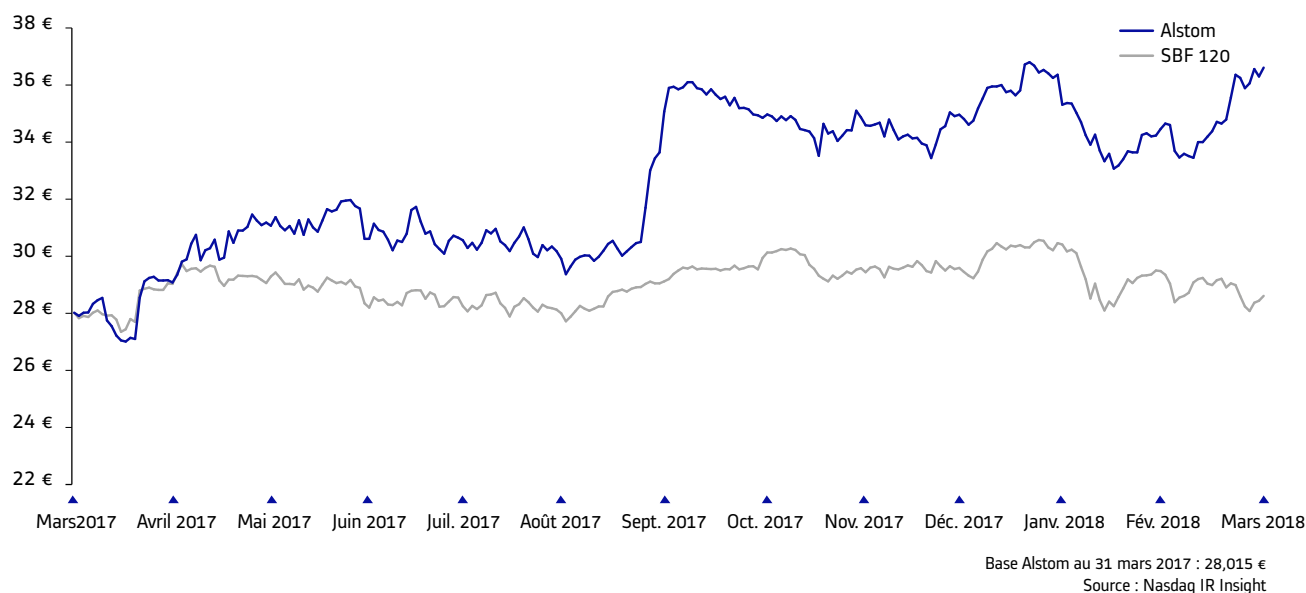
Code Isin :	FR0010220475
Mnémorique :	ALO
Valeur nominale :	€ 7
Nombre d'actions :	222 210 471
Capitalisation boursière :	€ 8 135 125 343
Principaux indices :	CAC Next 20 SBF 120 Euronext 100

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.

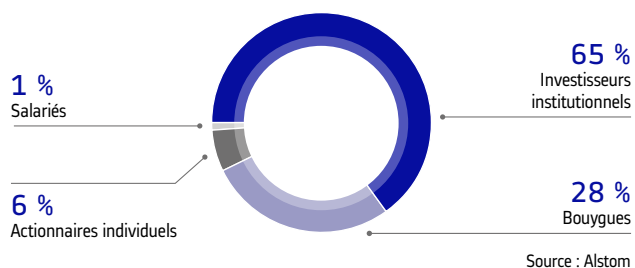
La Société a choisi de ne pas mettre en place de programmes d'*American Depositary Receipts* (ADRs) sur ses actions et de ne pas sponsoriser de tels programmes. Dès lors, tout programme d'ADR existant est qualifié de non sponsorisé (*unsponsored*) et n'a aucun lien de quelque nature que ce soit avec la Société. Ceci signifie que la Société ne peut être considérée comme tenue d'assurer un bon fonctionnement du programme ou de protéger les droits des porteurs d'ADRs, et la Société déclare expressément n'assumer aucune responsabilité et n'accepter aucune juridiction des tribunaux américains au titre de tels programmes. Les personnes qui décident de déposer des actions de la Société dans ces programmes ou d'acquérir ces ADRs le font à leurs propres risques et sur la base de leur propre analyse du programme.

ÉVOLUTION DE L'ACTION (en €) – AVRIL 2017/MARS 2018

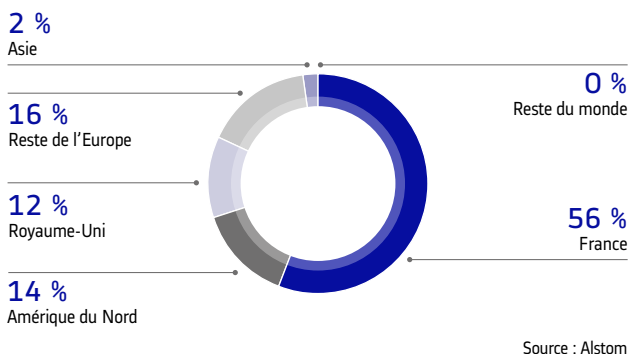


Structure de l'actionariat

D'après une enquête d'actionariat réalisée par Euroclear France et Orient Capital au 16 mars 2018, le capital se répartissait comme suit :



STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (1)

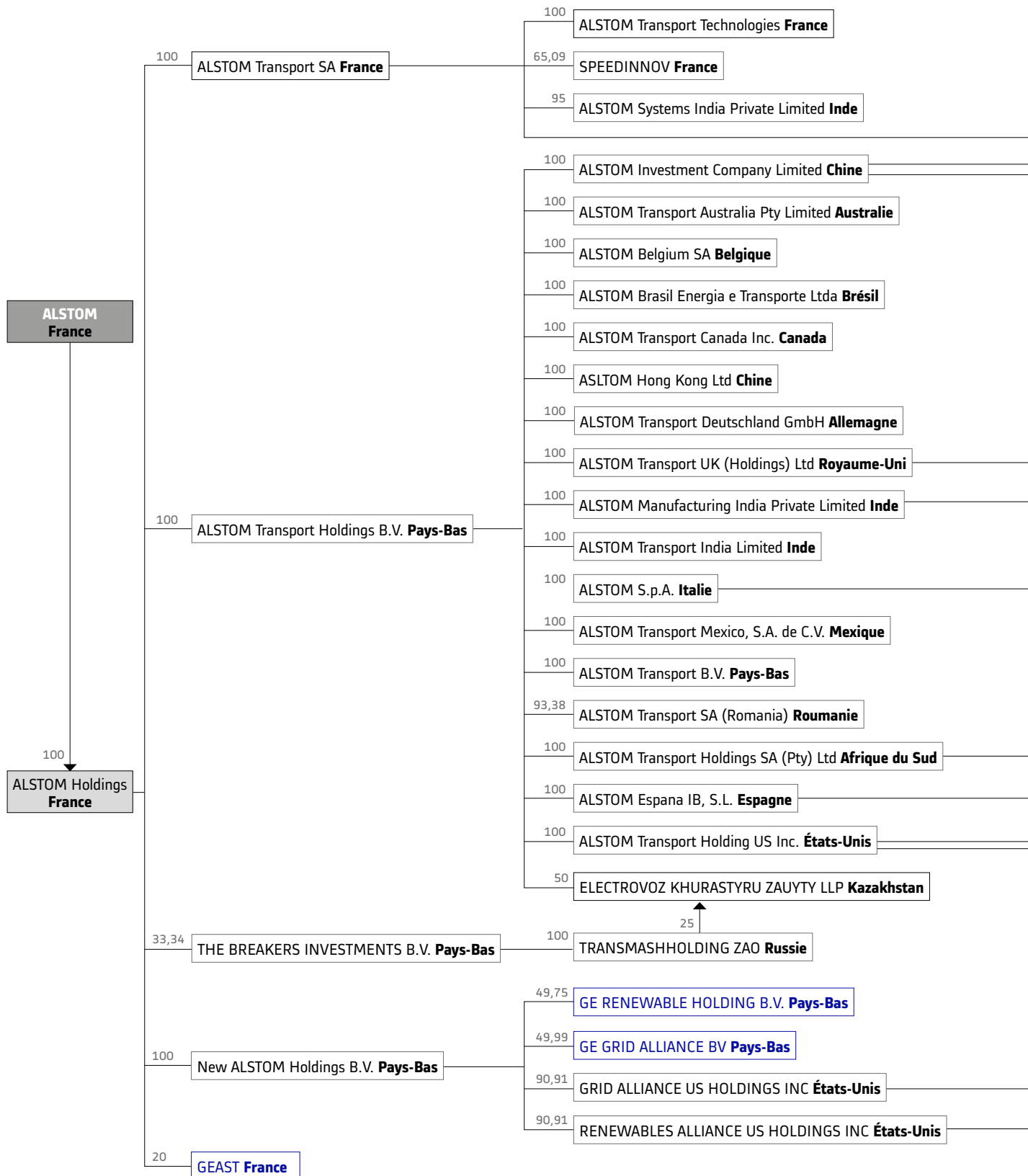


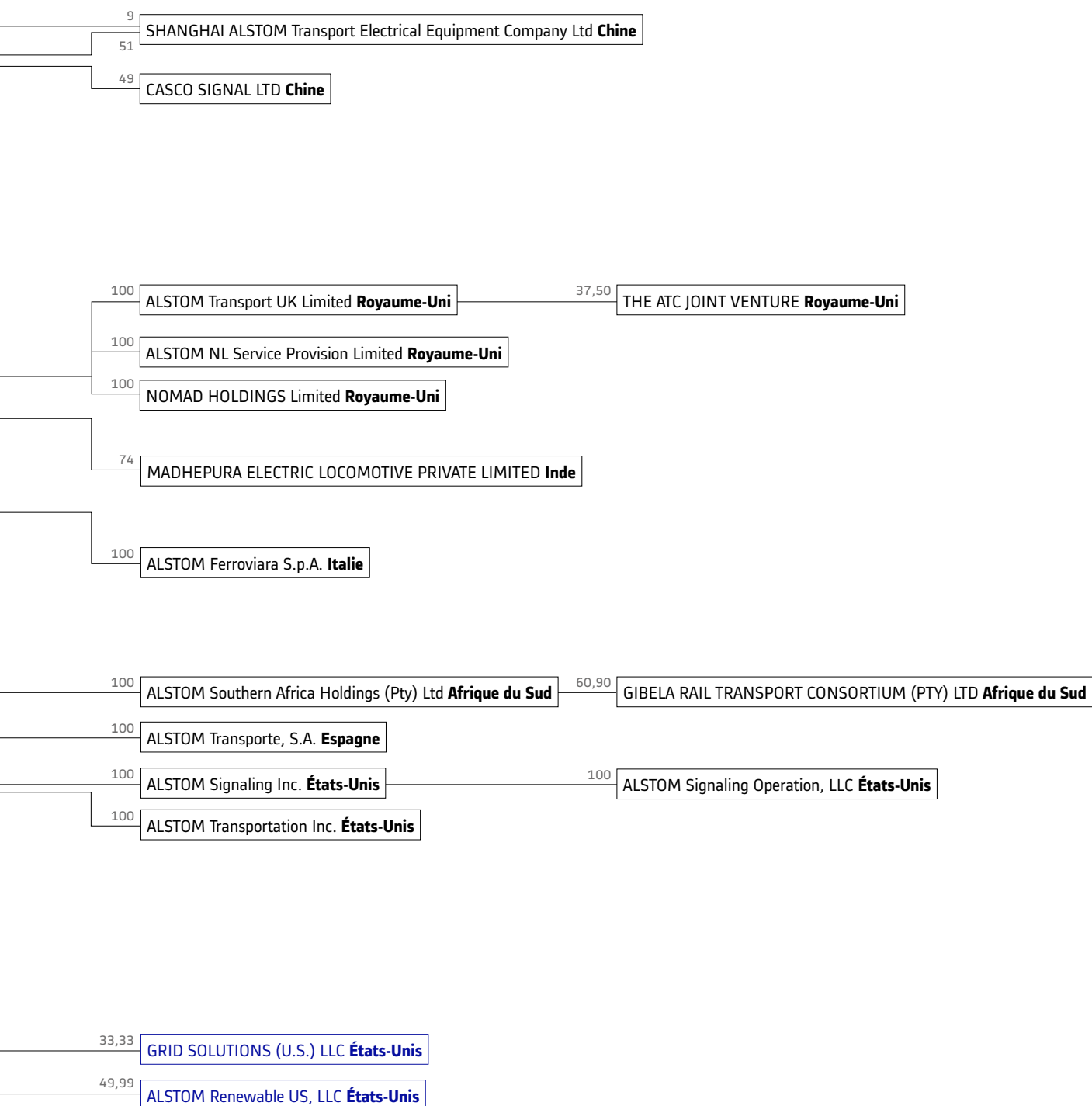
(1) Uniquement sur l'actionariat identifié.

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE AU 31 MARS 2018

La liste complète des sociétés du périmètre de consolidation au 31 mars 2018 figure dans la Note 38 aux états financiers consolidés.

Nota : Les chiffres sont indiqués en pourcentage et reflètent la détention en capital – Les co-entreprises avec General Electric sont indiquées en bleu.





INFORMATION SUR LE **RAPPORT FINANCIER ANNUEL**

Le Rapport financier annuel de l'exercice 2017/18, 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	36 à 104
Comptes sociaux	109 à 124
Rapport de gestion sur les résultats financiers consolidés de l'exercice 2017/18	
• Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière durant l'exercice 2017/18	4 à 19 et 22 à 33
• Indicateurs clefs de performance de nature financière et de nature non financière	22 et 270-272
• 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	153, 154, 212, 216 à 219
• Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	145 à 155
• Objectifs, politique de couverture et exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	76 à 80 et 137 à 142
• Participation des salariés à la clôture de l'exercice 2017/18	202 et 291
• Situation de la Société durant l'exercice 2017/18 et son évolution prévisible	4 à 19, 23 et 24
• Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice 2017/18	24, 99 et 113
• Activités en matière de recherche et développement	16
• Informations sociales, environnementales et engagements sociétaux	210 à 277
• Plan de vigilance	230 à 237
• Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices fiscaux	123
• Informations sur les prises de participation significatives ou prises de contrôle dans des sociétés ayant leur siège en France	285
• Activités des filiales de la société	9 à 15
• Rachat d'actions	294 et 295
• Information sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société	124
• 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	202
• Répartition du capital	291 à 293
• Dividendes versés au cours des trois exercices précédents	296
• Modifications intervenues dans la présentation des comptes annuels et/ou dans les méthodes d'évaluation	N/A

Sections ou sous-sections du Document de Référence	Pages du Document de Référence
Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, joint au rapport de gestion	
• Composition du Conseil d'administration	158 à 160
• Informations (dont mandats et fonctions) sur les mandataires sociaux	163 à 172
• Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration	158, 160 et 174
• Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	172 à 179
• Modalité d'exercice de la Direction Générale	161 à 162
• Limitations des pouvoirs du Directeur Général	161
• Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux	179 à 183 et 189
• Rémunération des mandataires sociaux pour l'exercice 2017/18	183 à 188 et 189 à 192
• Code de gouvernement d'entreprise - Tableau de « comply or explain » - Lieu de consultation	193
• Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées Générales	193, 281 et 282
• 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 2017/18	287 et 288
• Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	193, 296 et 297
• Conventions intervenues entre les dirigeants ou principaux actionnaires de la Société et une filiale de la Société	285
Attestation de la personne responsable	304
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	105
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	125
Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise	125
Honoraires des Commissaires aux comptes pour l'exercice 2017/18	98 et 207

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 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 ; et

- les comptes consolidés et sociaux de l'exercice clos le 31 mars 2016, les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, ainsi que le rapport sur la gestion du Groupe, présentés respectivement aux pages 40 à 109, 112 à 129, 110 à 111, 130 à 135 et 20 à 37 du Document de Référence n° D. 16-0546 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 31 mai 2016.

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 302 et 303, 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 29 mai 2018

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	304
2	Contrôleurs légaux des comptes	207
3	Informations financières sélectionnées	
3.1	Informations historiques	24 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, 280
5.1.2.	Lieu et numéro d'enregistrement	280
5.1.3.	Date de constitution et durée de vie	280
5.1.4.	Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	280
5.1.5.	Événements importants dans le développement des activités	280
5.2	Investissements	
5.2.1.	Principaux investissements réalisés au cours des trois derniers exercices	8, 25 à 30
5.2.2.	Principaux investissements en cours	8, 25 à 27
5.2.3.	Principaux investissements envisagés	8, 25 à 27
6	Aperçu des activités	
6.1	Principales activités	9 à 16
6.2	Principaux marchés	6 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	283
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, 300 à 301
8	Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1	Immobilisations corporelles importantes	59 à 61, 283 à 284
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 34
9.2	Résultat d'exploitation	
9.2.1.	Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation	21 à 34
9.2.2.	Explication de l'évolution importante du chiffre d'affaires net ou des produits nets	21 à 34
9.2.3.	Facteurs externes (gouvernementaux, économiques, budgétaires, monétaire ou politique) ayant influencé (ou pouvant influencer) sensiblement les activités	4 à 6
10	Trésorerie et capitaux	
10.1	Capitaux de l'émetteur	30, 32 à 33, 41, 71 à 72, 115
10.2	Source, montant et description des flux de trésorerie	22, 30, 32, 39 à 40
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	73
10.4	Restriction éventuelle à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sensiblement sur les opérations de l'émetteur	78 à 82, 137 à 141
10.5	Sources de financement attendues pour honorer les engagements visés au 5.2.3 et 8.1	N/A

7. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Table de concordance

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 19, 28 à 29, 51 à 52, 132 à 133, 283
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	N/A
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	158 à 169, 194
14.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	169 à 170
15 Rémunération et avantages	
15.1 Rémunérations versées et avantages en nature	83 à 93, 99, 179 à 192, 195
15.2 Sommes provisionnées ou constatées aux fins de pensions, retraites ou autres avantages	83 à 87
16 Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	159
16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration	169 à 170
16.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	175 à 177
16.4 Gouvernement d'entreprise en vigueur dans le pays d'origine de l'émetteur	158, 193
17 Salariés	
17.1 Nombre de salariés	9, 93, 246 à 247
17.2 Participation dans le capital social et stock-options	87 à 93, 119 à 122, 195 à 202
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	201 à 202
18 Principaux actionnaires	
18.1 Participations détenues au-delà des seuils devant être déclarés (participations connues)	291 à 292
18.2 Existence de droits de vote différents	282
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	98
20 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1 Informations financières historiques	36 à 104, 109 à 124, 303
20.2 Informations financières pro forma	N/A
20.3 États financiers	36 à 104, 109 à 124
20.4 Vérification des informations historiques annuelles	
20.4.1. Vérification des informations financières historiques	303
20.4.2. Autres informations figurant dans le Document de Référence et vérifiées par les contrôleurs légaux	34, 105 à 108, 125 à 127, 273 à 274
20.4.3. Informations financières figurant dans le Document de Référence et non tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	31 à 33
20.5 Dates des dernières informations financières	31 mars 2018
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	123, 296
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	95 à 97, 143 à 144
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	285

Rubriques de l'annexe I du Règlement européen n° 809/2004	Pages du Document de Référence
21 Informations complémentaires	
21.1 Capital social	
21.1.1. Capital souscrit et capital autorisé	286, 291 à 292, 294 à 296
21.1.2. Actions non représentatives du capital	286
21.1.3. Actions détenues par l'émetteur ou ses filiales	294
21.1.4. Valeurs mobilières donnant accès à terme au capital social de l'émetteur	197 à 202, 294
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	289 à 290
21.2 Acte constitutif et statuts	
21.2.1. Objet social de l'émetteur	281
21.2.2. Dispositions statutaires, chartes ou règlements concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	162, 172 à 177, 281 à 282
21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	286
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	281 à 282
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	292
21.2.8. Conditions plus strictes que la loi pour la modification du capital social	N/A
22 Contrats importants	285
23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	N/A
24 Documents accessibles au public	283
25 Informations sur les participations	61 à 66, 100 à 104, 300 à 301

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 / Evgeny Tkachenko - Ramon Vilalta - Michael Wittwer / TOMA - C. Abad - L. Derimais / © Alstom SA 2017. Design&Styling | CORADIA STREAM™.
* Concevoir la fluidité.

© 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 fabrication, de commerce et de service d'ALSTOM SA ou d'ALSTOM Transport Technologies. TGV est une marque déposée par SNCF. Les autres noms mentionnés, déposés ou non, appartiennent à leurs propriétaires respectifs. Les données techniques et autres contenues dans le présent document sont fournies à titre informatif seulement. ALSTOM se réserve le droit de réviser ou de modifier ces données à tout moment et sans préavis.

Société anonyme au capital de € 1 555 534 771
48, rue Albert Dhalenne
93400 Saint-Ouen (France)
RCS : 389 058 447 Bobigny
www.alstom.com

The ALSTOM logo is displayed in a bold, blue, sans-serif font. The letter 'O' is stylized as a circle with a horizontal line through its center. A blue line graphic is positioned above the logo, starting from the left edge of the page and ending at the right edge, with a slight curve and a vertical drop at the end.