



Rapport financier Annuel

Au 31 mars 2021

Société anonyme au capital de €2,598,412,551
48, rue Albert Dhalenne
93400 Saint-Ouen-sur-Seine (France)
Tél. : +33 (0)1 57 06 90 00
Fax : +33 (0)1 57 06 96 66
RCS : 389 058 447 Bobigny
www.alstom.com

**Rapport d'activité sur les états financiers consolidés annuels clos
le 31 mars 2021**

1. Evènements significatifs de l'exercice fiscal clos le 31 mars 2021

1.1 Acquisition de Bombardier Transport

Statut

Le 1 décembre 2020, Alstom et Bombardier ont annoncé que toutes les autorisations réglementaires nécessaires pour la réalisation de la vente de Bombardier Transport à Alstom ont été obtenues.

Le 29 janvier 2021, Alstom a annoncé la réalisation de l'acquisition de Bombardier Transport. Tirant parti de sa stratégie claire Alstom in Motion ainsi que de ses fondamentaux opérationnels et de sa trajectoire financière solides, Alstom, en intégrant Bombardier Transport, renforcera son leadership sur un marché de la mobilité durable en plein essor, en atteignant une taille critique dans toutes les géographies et en intégrant de nouvelles solutions et actifs pour mieux accompagner ses clients à travers le monde.

Le Groupe élargi a un chiffre d'affaires pro forma combiné pour la période de 12 mois d'avril 2020 à mars 2021 d'environ € 14,0 milliards. Le résultat net pro forma combiné sur 12 mois s'élève à €(0,8) milliard, résultant principalement de la reconnaissance par Bombardier Transportation avant l'intégration des impacts négatifs issus de la révision des estimations sur projets. Le Groupe élargi a un carnet de commande combiné de 74,5 milliards d'euros. Il emploie 71 700 personnes dans 70 pays, possède des capacités d'innovation en R&D sans précédent et un portefeuille complet de produits et de solutions.

Structure de prix et financement

Le prix de référence s'est établi à 5,5 milliards d'euros, contre une fourchette de prix entre € 5,5 et € 5,9 milliards communiquée le 16 septembre 2020. Le produit de l'acquisition s'élève à € 4,4 milliards qui incluent l'impact du mécanisme d'ajustement de trésorerie minimum basé sur une position de trésorerie nette négative de Bombardier Transport au 31 décembre 2020 et d'autres ajustements contractuels pour un montant de € 1,1 milliard.

Alstom a également procédé, le 29 janvier 2021, au remboursement des € 0,75 milliard de fonds propres apportés par la CDPQ (Caisse de dépôt et placement du Québec) et Bombardier Inc. entre février 2020 et janvier 2021.

Le financement du prix d'acquisition a été réalisé comme suit :

Comme établi dans le Sale and Purchase Agreement (SPA), la majeure partie du prix d'acquisition, pour un total de € 3,1 milliards, a été payé par actions via une compensation de créance prenant la forme d'augmentations de capital réservées et souscrites par :

- Une filiale de la CDPQ, CDP Investissements Inc, avec deux augmentations de capital ; une première de € 1,9 milliards, soit 47 469 213 nouvelles actions ordinaires émises ; une seconde de € 0,7 milliard, soit 17 210 934 nouvelles actions ordinaires émises.
- Bombardier UK pour un montant de € 500 millions, soit 11 504 149 nouvelles actions ordinaires émises.

La part résiduelle du prix d'acquisition, € 2,0 milliards, a été payée en numéraire. Elle a été financée par l'émission d'instruments de capitaux propres, finalisée le 7 décembre 2020, pour environ € 2 milliards avec 68 078 055 nouvelles actions ordinaires émises.

Le prix d'acquisition contractuel a été calculé en euros. Celui-ci a partiellement été payé à Bombardier UK en dollars américains au taux de change EUR/USD préétabli d'environ 1/1,17. Ce paiement en dollars américain fait l'objet d'une

couverture, dont la part efficace a été comptabilisée en écarts d'acquisition pour € (64) millions et dont la part inefficace a été reconnue en résultat financier pour € (19) millions (voir Note 7).

Prochaines étapes

Alstom poursuivra et finalisera les ventes de certains actifs du Groupe combiné en ligne avec les engagements décrits dans le communiqué de presse de la Commission Européenne du 31 juillet 2020. Ces actifs ont été reclassés en actifs destinés à être cédés (voir note 9) :

- Un transfert de la contribution de Bombardier Transport au train à grande vitesse V300 ZEFIRO et une offre de licence à Hitachi pour le train conjointement développé par Hitachi et Bombardier Transport dans les futures appels offres à très grande vitesse au Royaume-Uni ;
- La cession d'Alstom Coradia Polyvalent et du site de production de Reichshoffen en France ;
- La cession de la plateforme Bombardier TALENT 3 et des capacités de production dédiées situées sur le site d'Hennigsdorf en Allemagne.

Les engagements pris concernant certaines unités de signalisation embarquée et certains systèmes de gestion du contrôle des trains (TCMS) sont en cours d'application.

Les cessions se feront dans le respect des procédures sociales applicables et des consultations avec les représentants du personnel.

1.2 Actionnariat et indice boursier

Le Conseil de pilotage des Indices Euronext a décidé d'introduire Alstom dans la liste des 40 actions composant l'indice CAC40 de Paris. Cette introduction est effective depuis le lundi 21 septembre 2020.

CDPQ est désormais le principal actionnaire avec 17,48% du capital d'Alstom. Bouygues détient 3.12% du capital du groupe avec des cessions réussies en novembre 2020 et mars 2021.

1.3 Chiffres clés pour Alstom au cours l'exercice fiscal 2020/21

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs de performance du Groupe pour l'exercice fiscal 2020/21 :

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le 31 mars 2021	Dont impact de l'acquisition de BT	Exercice clos le 31 mars 2020	% Variation mar 21/mar 20	
				Réel	Organique
Commandes reçues	9 100	664	9 900	(8%)	(14%)
Carnet de commandes	74 537	31 996	40 903	82%	2%
Chiffre d'affaires	8 785	1 125	8 201	7%	(4%)
Résultat d'exploitation ajusté	645	31	630	2%	
<i>Marge d'exploitation ajustée</i>	<i>7,3%</i>	<i>2,7%</i>	<i>7,7%</i>		
Résultat d'exploitation	300	(48)	545		
Résultat Net Ajusté*	301	(9)	457		
Résultat net - Part du Groupe**	247	(60)	467		
Cash Flow Libre	(703)	(751)	206		
Capitaux employés	11 229		2 424		
Trésorerie / (Dette) nette	(899)		1 178		
Capitaux propres	9 117		3 328		

*Calculé sur la base du Résultat net des activités poursuivies, excluant les dotations aux amortissements de l'affectation du prix d'acquisition de Bombardier Transport nets de la charge d'impôt correspondant

**Incluant le Résultat net des activités non poursuivies et excluant la part des activités ne donnant pas le contrôle

1.4 Pandémie Covid-19

Le groupe Alstom exerce ses activités dans de nombreux pays fortement touchés par la pandémie de Covid-19. En conséquence, les opérations du Groupe ont été affectées par les confinements et les perturbations résultant des mesures gouvernementales pour lutter contre la pandémie de Covid-19. Ces mesures ont affecté notre chaîne d'approvisionnement et les chaînes de production en général, ce qui a eu un impact sur le calendrier de plusieurs projets. La crise sanitaire a également eu un impact sur la dynamique des appels d'offres au cours des premiers trimestres 2020, avec un décalage de l'activité commerciale.

Dans ce contexte, après avoir mis en place les mesures d'hygiène et de sécurité nécessaires pour protéger l'ensemble de ses collaborateurs et parties prenantes, le Groupe a mis tout en œuvre pour assurer l'exécution agile et responsable de ses activités dans chacun des pays où il opère en s'adaptant rapidement aux changements liés à la situation de la crise sanitaire publique et se conformant aux décisions des autorités locales. Nos activités commerciales ont fait preuve d'une bonne résilience et, au deuxième semestre, à l'exception d'un impact modéré sur l'activité de service, les opérations se sont déroulées à un rythme en ligne avec les conditions préexistantes à la crise de la Covid-19. Les performances commerciales ont également été très positives au dernier trimestre de l'exercice, indiquant une dynamique positive du marché.

Alors que l'objectif principal était d'assurer la santé et la sécurité de ses collaborateurs afin d'assurer la continuité de l'exécution des projets, le Groupe a mis en place des mesures de réduction des coûts dans toute l'entreprise. Les habitudes de travail des employés ont été adaptées et les voyages et événements non-essentiels limités. Le Groupe a également encouragé la modération salariale et appliqué un contrôle strict sur les recrutements additionnels. L'entreprise a redéfini les investissements prioritaires pour protéger sa trésorerie, tout en conservant ses investissements en R&D à un niveau nécessaire au succès de sa stratégie Alstom in Motion. Dans le cadre de la crise de la Covid-19, et dans un esprit de responsabilité envers l'ensemble de ses parties prenantes, le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 11 mai 2020, a décidé à titre exceptionnel de ne pas proposer de distribution de dividende lors de la prochaine assemblée des actionnaires du 8 juillet 2020.

Le Groupe a été principalement affecté par la pandémie de Covid-19 au premier trimestre de son exercice 2020/21, avec des coûts supplémentaires s'élevant à € 68 millions, dont des coûts non-productifs et des coûts additionnels liés spécifiquement au Covid-19. Les coûts non-productifs correspondent à l'impossibilité pour certains employés de se déplacer sur leur lieu de travail en raison des confinements liés au Covid-19 et les coûts additionnels sont principalement liés au nettoyage et à l'achat d'équipements de protection pour protéger nos employés du virus.

L'impact de la pandémie de Covid-19 sur les activités du Groupe affecte l'ensemble du compte de résultat et du bilan et pas seulement des postes individuels.

Bénéfice (perte) estimé à l'achèvement des contrats comptabilisé sur la base du pourcentage d'avancement

Les coûts non-productifs et dédiés au Covid-19 ne sont pas inclus dans la mesure de l'avancement des projets et ne génèrent pas de chiffre d'affaires. Ils ont été comptabilisés dans l'état primaire du compte de résultat sous la rubrique coût des ventes.

Dépréciation d'actifs

Des tests de dépréciation ont été réalisés sur le goodwill (voir note 11), les immobilisations corporelles, incorporelles et les impôts différés (voir note 8) et aucun risque n'a été identifié à fin mars 2021. Les événements liés au Covid-19 ont conduit le Groupe à élaborer un business plan utilisé pour le test de dépréciation réalisé dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés du Groupe, sur la base de ses meilleures estimations raisonnables et de la visibilité disponible pour ses opérations au 31 mars 2021. Par ailleurs, une analyse de sensibilité a été réalisée sur les hypothèses clés qui n'a pas permis d'identifier de perte de valeur du goodwill étant donné que la valeur recouvrable excède toujours sa valeur comptable.

Liquidité et position bilanciale

Au 31 mars 2021, le Groupe dispose d'une liquidité totale d'environ 4 500 millions d'euros, y compris la trésorerie et les équivalents de trésorerie et les lignes de crédit disponibles non tirées. Le Groupe dispose de suffisamment de liquidités pour financer ses opérations à l'avenir.

Subventions gouvernementales

Le cas échéant, les subventions au titre des différents régimes chômage techniques et partiel mis en place par le pays où le Groupe est implanté ont été comptabilisées en déduction des frais de personnel.

Risque et incertitudes

La crise n'a pas révélé de nouveaux facteurs de risque pour le Groupe.

1.5 Données organiques

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

Le tableau ci-dessous isole la contribution des entités acquises durant l'exercice fiscal et présente la conversion des données réelles de l'année précédente en données organiques et comparables :

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le 31 mars 2021			Exercice clos le 31 mars 2020			mar 21/mar 20	
	Données réelles	Dont impact des acquisitions	Données organiques	Données réelles	Effet change	Données organiques	% Var réel	% Var org.
Carnet de commandes	74 537	31 996	42 541	40 903	791	41 694	82%	2%
Commandes reçues	9 100	664	8 436	9 900	(71)	9 829	(8%)	(14%)
Chiffre d'affaires	8 785	1 125	7 660	8 201	(192)	8 009	7%	(4%)

Les chiffres réels de l'exercice fiscal 2019/20 (carnet de commandes, commandes reçues et chiffre d'affaires) sont retraités pour refléter les taux de changes de mars 2021.

- Le carnet de commandes a été impacté par l'appréciation du rand sud-africain (ZAR), du dollar australien (AUD) et du dollar canadien (CAD) face à l'euro (EUR) et par la dépréciation de la roupie indienne (INR) et du dollar américain (USD) face à l'euro (EUR).
- Les commandes reçues ont été légèrement impactées par la variation des taux de change, et principalement par la dépréciation du peso chilien (CLP) et de la livre britannique (GBP) face à l'euro (EUR).
- Les ventes ont été principalement impactées par la dépréciation du dollar américain (USD), du dirham des Emirats arabes unis et de la roupie indienne face à l'euro (EUR).

1.6 Acquisitions et partenariats

SpeedInnov

Au travers de sa filiale SpeedInnov, co-entreprise créée en 2015 avec ADEME, Alstom se concentre sur son projet de "Train à Très grande Vitesse du futur" visant à promouvoir une nouvelle génération de trains à très grande vitesse qui permettra de réduire ses coûts d'acquisition et d'exploitation d'au moins 20% par rapport à la génération précédente, d'optimiser son empreinte environnementale et de développer son offre commerciale dans le but d'améliorer l'expérience voyageur. Dans ce contexte, Alstom a souscrit à une augmentation de capital de la société d'un montant de € 27 millions au cours du mois de juin 2020, augmentant sa participation de 71,0% à 74,0%, sans entrainer de changement dans la méthode de consolidation (contrôle conjoint).

Acquisition d'IBRE

Le 30 juin 2020, Alstom a acquis la totalité des actions de l'IBRE (International Braking & Railway Equipment), une société basée en France et renommée "Alstom IBRE". Cette société est spécialisée dans le développement, la production et la fourniture de disques de freins ferroviaires. Leurs produits fiables et de haute qualité sont reconnus par les plus importantes administrations ferroviaires européennes. L'entité est consolidée en intégration globale dans les comptes du Groupe.

Le goodwill préliminaire s'élève à € 8 millions. L'affectation du prix d'acquisition n'est pas encore totalement achevée et sera finalisée dans les douze mois suivant la date d'acquisition. Le chiffre d'affaires de la période est non significatif.

Acquisition de B&C Transit

Le 1er mars 2021, Alstom a acquis la totalité des actions de B&C Transit. Cette entreprise de construction et de conception technique spécialisée dans le transport ferroviaire de personnes opère aux États-Unis et au Canada.

Le goodwill préliminaire s'élève à 27 millions d'euros. L'affectation du prix d'acquisition n'est pas entièrement terminée et sera finalisée dans les douze mois suivant la date d'acquisition. Le chiffre d'affaires sur la période est non significatif.

Acquisition de RSB BV

Le 31 mars 2021, Alstom a acquis la totalité des actions de RSB BV. Cette société basée à Rotterdam fournit des services de maintenance de matériel roulant de transport et de passagers aux Pays-Bas.

Le goodwill préliminaire s'élève à 8 millions d'euros. L'affectation du prix d'acquisition n'est pas entièrement terminée et sera finalisée dans les douze mois suivant la date d'acquisition. Cette entreprise n'a pas contribué au chiffre d'affaires de la période.

2. Performance commerciale

Au cours de l'exercice fiscal 2020/21, les prises de commandes d'Alstom se sont élevées à € 9,1 milliards, incluant une contribution d'Alstom sur une base comparable à l'exercice précédent de € 8,4 milliards et une contribution de Bombardier Transport d'un montant de € 0,7 milliard sur les mois de février et mars 2021. Les prises de commandes du Groupe sont en baisse par rapport à l'exercice précédent, principalement en raison de conditions de marché défavorables en lien avec la Covid-19.

Décomposition géographique Données base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le		Exercice clos le		% Variation mar 21/mar 20	
	31 mars 2021	% contrib	31 mars 2020	% contrib	Réel	Organique
	Europe	6 027	66%	7 624	77%	(21%)
Amérique	1 050	11%	646	6%	63%	73%
Asie/Pacifique	1 059	12%	1 569	16%	(33%)	(53%)
Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale	964	11%	61	1%	1480%	1443%
COMMANDES RECUES PAR DESTINATION	9 100	100%	9 900	100%	(8%)	(14%)

Décomposition par produit					% Variation	
					mar 21/mar 20	
	Exercice clos le		Exercice clos le		Réel	Organique
Données base réelle	31 mars 2021	%	31 mars 2020	%		
<i>(en millions d'€)</i>		contrib		contrib		
Matériels roulants	4 484	49%	4 591	46%	(2%)	(12%)
Services	2 045	23%	3 315	34%	(38%)	(41%)
Systèmes	930	10%	265	3%	251%	244%
Signalisation	1 641	18%	1 729	17%	(5%)	(9%)
COMMANDES RECUES PAR DESTINATION	9 100	100%	9 900	100%	(8%)	(14%)

En **Europe**, Alstom a enregistré un niveau de commande de € 6,0 milliards au cours de l'exercice fiscal 2020/21 contre € 7,6 milliards lors de l'exercice précédent, incluant une contribution de € 0,3 milliard venant de l'acquisition de Bombardier Transport.

En Espagne, Alstom a remporté un contrat pour fournir à Renfe, l'opérateur des chemins de fer espagnols, 152 trains haute capacité. Le contrat s'élève à plus de € 1,4 milliard au total. Les trains seront issus de la gamme de trains périurbains X'Trapolis d'Alstom. Le contrat prévoit également la maintenance de 56 de ces trains pendant une période de 15 ans et la fourniture de pièces pour la flotte, ainsi que du stock initial de pièces détachées et leur outillage.

En France, Alstom a signé un important contrat pour la conception, la construction et la maintenance du marché ensemblier de la troisième ligne de métro de Toulouse, un contrat pour la fourniture de 49 tramways pour la ville de Nantes et un contrat de signalisation dans le cadre du partenariat ARGOS avec la SNCF portant sur le développement de la nouvelle génération de solutions d'enclenchements en France. Alstom a également franchi une étape historique de la mobilité durable en remportant la première commande de trains à hydrogène en France. Le groupe fournira à SNCF voyageurs les 12 premiers (plus deux rames optionnelles) trains bi-mode électrique-hydrogène issus de la gamme Coradia Polyvalent pour Régiois.

En Allemagne, Alstom a été choisi pour fournir 34 trains Coradia Stream™, de type EMU, à deux étages à la Landesnahverkehrsgesellschaft Niedersachsen (LNVG), en Basse-Saxe. Outre la livraison des trains, le contrat d'un montant total de près de € 0,8 milliard d'euros prévoit également la maintenance des rames sur une période de 30 ans. De plus, l'autorité de transport public de Cologne (Kölner Verkehrs-Betriebe AG, KVB) a signé un contrat avec le consortium de fabricants Alstom et Kiepe Electric pour la fourniture de 64 tramways à plancher bas.

Par ailleurs, Alstom a décroché un contrat pour livrer jusqu'à 30 trains Metropolis destinés à la Ligne 5 du réseau de métro de Bucarest en Roumanie.

L'an dernier, les prises de commandes ont été portées par de larges contrats, incluant des trains régionaux Coradia™ Polyvalent supplémentaires et des trains Avelia™ Euroduplex en France, des trains à grande vitesse Pendolino™ avec la maintenance associée et des trains régionaux Coradia Stream™ POP en Italie ainsi que des trains Coradia iLINT™ et la maintenance associée en Allemagne.

Dans la région **Amérique**, Alstom a enregistré un niveau de commande de € 1,1 milliard au cours de l'exercice fiscal 2020/21 contre € 0,6 milliard lors de l'exercice précédent, principalement grâce à une première commande de Metra, le système de trains de banlieue de l'agglomération de Chicago desservant la ville de Chicago et les banlieues environnantes, pour la fourniture de 200 voitures réversibles pour trains périurbains multiniveaux. Par ailleurs le groupe continue de stabiliser sa présence en Amérique Latine dans les services, notamment avec le renouvellement du contrat de maintenance des 158 locomotives de la flotte Ferrosur au Mexique.

Dans la région **Asie/Pacifique**, Alstom a enregistré un niveau de commande de € 1,1 milliard au cours de l'exercice fiscal 2020/21 contre € 1,6 milliard lors de l'exercice précédent. L'acquisition de Bombardier Transport a contribué à hauteur de € 0,3 milliard, et à renforcer la présence du Groupe en Inde, en remportant un contrat pour un montant de € 0,2 milliard qui prévoit la conception, la fabrication, la fourniture, les essais et la mise en service de 234 voitures de métro, ainsi que la formation du personnel approprié, pour la ligne 4 de Mumbai et son extension. Par ailleurs, Alstom a remporté un important contrat de signalisation et télécommunication pour la ligne rapide Delhi – Meerut. Le Groupe a également sécurisé le projet d'extension de la ligne 7 du métro de Taipei à Taiwan.

Les prises de commandes de l'exercice précédent étaient portées par un large contrat pour fabriquer et entretenir la prochaine génération de trains Série C destinés au réseau ferroviaire de Perth ainsi qu'un contrat pour la fourniture de trains sans conducteur et d'un système de signalisation numérique pour l'extension du métro de Sydney.

Dans la région **Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale**, les prises de commandes du Groupe se sont élevées à € 1,0 milliard contre € 0,1 milliard lors de l'exercice précédent, grâce à la signature d'options pour du matériel roulant avec la maintenance associée suite à l'exécution de contrats existants.

Les principales commandes reçues par Alstom au cours de l'exercice fiscal 2020/21 ont été les suivantes :

Pays	Produit	Description
Allemagne	Matériels roulants / Services	Fourniture de 34 trains Coradia Stream™, de type EMU, à deux étages à la Landesnahverkehrsgesellschaft Niedersachsen (LNVG) et la maintenance associée pour 30 ans
Allemagne	Matériels roulants	Fourniture de 64 tramways à plancher bas à l'autorité de transport public de Cologne (Kölner Verkehrs-Betriebe AG, KVB)
Espagne	Matériels roulants / Services	Fourniture de 152 trains haute capacité de la gamme de trains périurbains X'Trapolis à Renfe, l'opérateur des chemins de fer espagnols et la maintenance de 56 de ces trains pour 15 ans
Etats-Unis	Matériels roulants	Fourniture de 200 voitures réversibles pour trains périurbains multiniveaux à Metra, le système de trains de banlieue de l'agglomération de Chicago desservant la ville de Chicago et les banlieues environnantes
France	Matériels roulants	Fourniture de 49 trains Citadis X05™ à la métropole de Nantes
France	Signalisation	Fourniture de la nouvelle génération de solutions d'enclenchements à la SNCF
France	Systèmes	Conception, construction et maintenance du marché ensemble de la troisième ligne de métro de Toulouse
France	Matériels roulants	Fourniture à SNCF voyageurs des 12 premiers (plus deux rames optionnelles) trains bi-mode électrique-hydrogène issus de la gamme Coradia Polyvalent pour Régionalis
Inde	Matériels roulants	Fourniture de 234 voitures de métro pour les lignes 4 & 4A de Mumbai
Inde	Signalisation	Fourniture d'un système de signalisation et télécommunication pour la ligne rapide Delhi – Meerut
Roumanie	Matériels roulants	Fourniture d'un total pouvant atteindre 30 trains Metropolis destinés à la Ligne 5 du réseau de métro de Bucarest
Taiwan	Systèmes	Fourniture d'un système de métro intégré pour l'extension de la ligne 7 du métro de Taipei

3. Carnet de commandes

Au 31 Mars 2021, le carnet de commandes atteint € 74,5 milliards, offrant au Groupe une forte visibilité sur ses ventes futures. Cela représente une hausse de 82% sur une base réelle après l'intégration de Bombardier et une hausse de 2% sur une base organique par rapport au 31 Mars 2020.

Décomposition géographique

Données base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le		Exercice clos le	
	31 mars 2021	% contrib	31 mars 2020	% contrib
Europe	40 804	55%	21 321	52%
Amérique	10 491	14%	5 539	14%
Asie/Pacifique	11 209	15%	6 120	15%
Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale	12 033	16%	7 923	19%
CARNET DE COMMANDES PAR DESTINATION	74 537	100%	40 903	100%

Décomposition par produit

Données base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le		Exercice clos le	
	31 mars 2021	% contrib	31 mars 2020	% contrib
Matériels roulants	39 052	53%	20 677	51%
Services	24 737	33%	13 794	33%
Systèmes	4 692	6%	2 288	6%
Signalisation	6 056	8%	4 144	10%
CARNET DE COMMANDES PAR DESTINATION	74 537	100%	40 903	100%

4. Compte de résultat

4.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires d'Alstom s'est élevé à € 8,8 milliards au cours de l'exercice 2020/21, soit une hausse de 7% sur une base réelle incluant l'impact de l'acquisition de Bombardier Transport. Sur une base comparable, à périmètre constant et excluant l'impact de l'intégration de Bombardier Transport, le chiffre d'affaires d'Alstom a atteint € 7,7 milliards, soit une baisse organique de 4% par rapport à la même période de l'année précédente.

Données base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le		Exercice clos le		% Variation mar 21/mar 20	
	31 mars 2021	% contrib	31 mars 2020	% contrib	Réel	Organique
Europe	5 316	61%	4 675	56%	14%	(2%)
Amérique	1 351	15%	1 280	16%	6%	(2%)
Asie/Pacifique	1 093	12%	889	11%	23%	9%
Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale	1 025	12%	1 357	17%	(24%)	(25%)
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION	8 785	100%	8 201	100%	7%	(4%)

Données base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le		Exercice clos le		% Variation mar 21/mar 20	
	31 mars 2021	% contrib	31 mars 2020	% contrib	Réel	Organique
Matériels roulants	4 530	51%	3 942	48%	15%	(1%)
Services	1 745	20%	1 469	18%	19%	2%
Systèmes	947	11%	1 301	16%	(27%)	(32%)
Signalisation	1 563	18%	1 489	18%	5%	3%
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION	8 785	100%	8 201	100%	7%	(4%)

En **Europe**, les ventes ont atteint € 5,3 milliards, représentant 61% du chiffre d'affaires total du Groupe, soit une hausse de 14% sur une base réelle ((2)% de variation organique). Les ventes ont été stimulées par la bonne exécution

d'importants contrats de matériels roulants, notamment les trains Coradia Stream™ en Italie et aux Pays-Bas, les trains régionaux Coradia™ Polyvalent et les trains à grande vitesse Avelia™ Euroduplex en France, les voitures multifonctionnelles à deux étages de type M7 en Belgique ainsi que les trains Coradia™ Lint™ en Allemagne. Par ailleurs, Alstom continue d'assurer la maintenance des trains Pendolino™ au Royaume-Uni, qui ont généré des ventes supplémentaires. Le chiffre d'affaires inclut une contribution à hauteur de € 0.7 milliard provenant de l'acquisition de Bombardier Transport, principalement des contrats de matériels roulants en France, en Allemagne et au Royaume-Uni.

En **Amériques**, le chiffre d'affaires a atteint € 1,4 milliard au cours de l'exercice 2020/21, contribuant à hauteur de 15% au chiffre d'affaires total du Groupe. Les ventes de la région ont été portées à nouveau principalement par les trains à grande vitesse Amtrak aux États-Unis et par le métro léger pour le REM au Canada.

En Amérique latine, le chiffre d'affaires a été principalement tiré par la livraison de la ligne 3 du métro de Guadalajara, au Mexique et a été impacté comme attendu par l'achèvement au cours de l'exercice précédent des contrats de systèmes de la ligne 1 et de la ligne 2 au Panama.

L'acquisition de Bombardier transport contribue au chiffre d'affaires à hauteur de € 0.2 milliard, provenant notamment de contrats de matériels roulants au Canada et de contrats de systèmes aux États-Unis.

En **Asie/Pacifique**, les ventes s'élèvent à € 1,1 milliard et représentent 12% du chiffre d'affaires total du Groupe. Celles-ci ont été alimentées par l'augmentation de la production de locomotives électriques en Inde, l'exécution du contrat de métro à Singapour et l'accélération de la production du contrat de systèmes pour la ligne 3 du métro de Hanoi au Vietnam. Le chiffre d'affaires inclut une contribution à hauteur de € 0.2 milliard provenant de l'acquisition de Bombardier Transport, principalement des contrats de systèmes en Australie, à Singapour et en Thaïlande.

En **Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale**, le chiffre d'affaires s'élève à € 1,0 milliard, soit 12% du chiffre d'affaires total du Groupe, en baisse de € 0,3 milliard sur une base organique par rapport à l'exercice précédent. Le contrat de systèmes pour le métro de Dubaï aux Émirats arabes unis a été achevé au cours du troisième trimestre de l'exercice et le contrat de livraison de trains Coradia™ polyvalents pour le Sénégal a été achevé à la fin de l'exercice fiscal précédent, tandis que le contrat de systèmes pour le métro de Riyad en Arabie saoudite est en voie d'achèvement, générant la baisse attendue des ventes de la région par rapport à la même période de l'année précédente. La montée en puissance des contrats de matériels roulants, notamment les trains X'trapolis™ pour PRASA en Afrique du Sud et les locomotives Prima™ pour le Kazakhstan et le Maroc ont compensé en partie cette baisse.

4.2 Recherche et développement

Durant l'année fiscale 2020/21, les dépenses brutes de recherche et développement ont atteint € 443 millions, soit 5,0% du chiffre d'affaires total du Groupe, avec un investissement continu du Groupe sur les développements de solutions de mobilité intelligente et de mobilité verte à la base de la stratégie Alstom in Motion.

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le 31 mars 2021	Exercice clos le 31 mars 2020
Dépenses brutes de R&D	(443)	(442)
<i>Dépenses brutes de R&D (en % du chiffre d'affaires)</i>	5,0%	5,4%
Financements reçus	91	117
Dépenses nettes de R&D	(352)	(325)
Coûts de développement capitalisés au cours de la période	106	79
Dotations aux amortissements (*)	(72)	(56)
Frais de recherche et de développement (enregistrés dans le compte de résultat)	(318)	(302)
<i>Dépenses de R&D (en % du chiffre d'affaires)</i>	3,6%	3,7%

*Incluant € (9) millions de dotations aux amortissements de l'affectation du prix d'acquisition de Bombardier Transport

Alstom a notamment concentré ses efforts de recherche et développement sur la gamme **Avelia Horizon™** des trains à très grande vitesse, financée par la coentreprise SpeedInnov, symbolisé par la première livraison pour tests sur voie du projet Amtrak aux Etats-Unis, alors qu'une version destinée au marché français est en voie de développement.

Dans le cadre de la stratégie Alstom In Motion, le Groupe a investi dans des solutions vertes pour proposer des alternatives zéro émission carbone au diesel. Le Groupe élargit le portefeuille avec une solution de trains à batterie BEMU en Allemagne ainsi que les trains à hydrogène **Coradia iLint™**.

Le Groupe a également investi dans **Health Hub™**, une solution innovante de maintenance prédictive pour les trains et les produits d'infrastructure et de signalisation. Cette solution s'appuie sur des analyses perfectionnées de données pour prévoir la durée de vie restante des actifs. C'est un élément central des solutions de maintenance des matériels roulants et des infrastructures.

Au regard des solutions de matériels roulants, les programmes notables incluent :

- la locomotive **TRAXX** Multi-System 3, dont le développement a démarré en 2018 pour couvrir le marché européen. Cette locomotive est dotée d'une grande versatilité afin de s'adapter aux différents corridors et d'être potentiellement transformée pour aller jusqu'à 200 km/h
- le Bogie **FLEXX** Compact de 5ème génération, qui sera mis en œuvre sur les segments régionaux et à grande vitesse, jusqu'à 250km/h (intégré notamment sur les produits ZEFIRO et AVENTRA)

En ce qui concerne la ligne de produit signalisation, le Groupe a poursuivi le développement de la solution embarquée ERTMS niveau 2, en particulier pour équiper toute la flotte norvégienne avec la solution embarquée de contrôle des trains **ATLAS™**, ainsi que les solutions CBTC **Urbalis Fluence™** et **Urbalis 400™** pour les métros et tramways, avec le lancement de la gamme Fluence Baseline 2 qui s'adresse à présent au marché mondial.

En outre, Alstom a renforcé son soutien à la suite **ICONIS™** pour les centres de contrôle des opérations, permettant de maximiser la fluidité du trafic et d'orchestrer les opérations à distance. Des développements supplémentaires ont été réalisés dans la cybersécurité des solutions Alstom grâce à son partenariat avec Airbus signé en 2017, dont une nouvelle génération de solutions d'enclenchements déployée pour le partenariat ARGOS avec la SNCF signé en septembre 2020.

4.3 Performance opérationnelle

Au cours de l'exercice 2020/21, le résultat d'exploitation ajusté a atteint € 645 millions, incluant l'impact de l'intégration de Bombardier Transport, soit 7,3% de marge opérationnelle, contre € 630 millions ou 7,7% au cours de la même période de l'année précédente. Sur une base comparable à périmètre constant, la contribution d'Alstom a été de € 614 millions, soit 8,0% de marge opérationnelle. Sur la période de février à mars 2021, Bombardier Transport a contribué à hauteur de € 31 millions, pour une marge opérationnelle de 2,7%.

La marge d'exploitation ajustée a été impactée par le ralentissement de la production lié au Covid-19, principalement sur le premier semestre, avant de remonter lors du second semestre tout en gardant une maîtrise du coût des ventes sur l'ensemble des lignes de produit. Les coûts des ventes chez Alstom sont principalement constitués d'achats de fournitures, de salaires liés aux activités d'ingénierie applicative et de systèmes, d'approvisionnement et de fabrication et des services sous-traités.

Les frais de vente et d'administration en pourcentage des ventes sont restés stables au niveau du Groupe à 7,2%, confirmant ainsi la bonne réaction du Groupe face à la crise sanitaire et ses conséquences sur le rythme des ventes.

Sur la période, la quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence et incluses dans les activités opérationnelles du Groupe s'est élevée à € 50 millions, en augmentation par rapport à la contribution de € 38 millions de l'année précédente. La contribution de CASCO Signal Limited s'est élevée à € 44 millions, tandis que la contribution des sociétés mise en équivalence de Bombardier Transport s'est élevée à € 6 millions.

4.4 Du résultat d'exploitation ajusté au résultat net ajusté

Au cours de l'exercice 2020/21, Alstom a enregistré des charges de restructuration et de rationalisation pour € (14) millions, liées principalement à des initiatives en Espagne, aux Etats-Unis et en France.

Dans un contexte de regroupement d'activités, l'amortissement d'actifs exclusivement valorisés lors de l'estimation de l'affectation du prix d'acquisition (« APA ») s'est élevé à € (84) millions avant impôts, dont € (71) millions liés à Bombardier Transport et € (13) millions liés à de précédents regroupements d'entreprises et coûts d'intégration tels que GE Signalling, EKZ et Nomad. Les APA liées à GE Signalling, EKZ et Nomad s'élevaient à € (14) millions à la fin de l'exercice précédent.

La perte de valeur et les autres coûts non-opérationnels se sont élevés à € (129) millions d'euros, ce qui inclut principalement les coûts d'acquisition de Bombardier Transport pour un montant de € (117) millions (voir Note 1.1), la reprise de dépréciation d'actifs pour un montant de € 47 millions (voir Note 9), la perte de valeur des actifs E-Bus pour un montant de € (36) millions, une résiliation anticipée exceptionnelle de contrat à l'initiative d'Alstom pour € (21) millions et € 8 millions liés à des procédures judiciaires (voir Note 33) et d'autres risques, survenus en dehors du cours normal de l'activité.

Les coûts additionnels et non-productifs liés au Covid-19 se sont quant à eux élevés à € (68) millions sur l'ensemble de l'exercice.

En conséquence des restructurations, de l'APA, des pertes de valeur, des autres coûts non-opérationnels et du Covid-19, le résultat d'exploitation d'Alstom s'est élevé à € 300 millions après intégration de Bombardier Transport, contre € 545 millions au cours de la même période l'année précédente, reflétant le ralentissement de la plupart des activités à travers le monde lié à la crise du Covid-19.

Les frais financiers nets se sont élevés à € (68) millions, contre € (76) millions pour l'année précédente. Cette baisse est induite par la réduction des frais de financement au niveau de la holding, liée au remboursement d'obligations échues au cours de l'exercice précédent, et ce malgré des frais bancaires additionnels engagés suite aux mesures prises pour soutenir la liquidité du Groupe, dans le contexte de l'acquisition de Bombardier Transport et la pandémie du Covid-19.

Le Groupe a enregistré une charge d'impôt sur le résultat de € (63) millions durant l'exercice 2020/21, correspondant à un taux d'imposition effectif de 27%, contre € (118) millions à la même période l'an dernier et un taux d'imposition effectif de 25%.

La part dans le résultat net des participations s'élève à € 83 millions. La contribution de CASCO Signal Limited a ainsi partiellement couvert celles de Transmashholding Limited (TMH) et de SpeedInnov. La contribution des coentreprises de Bombardier Transport s'élève à € 6 millions.

Le résultat net des activités poursuivies du Groupe s'élève à € 252 millions, contre € 453 millions au cours de la même période l'année précédente.

Le résultat net des activités ne donnant pas le contrôle s'établit à € 12 millions, contre € 7 millions au cours de la même période l'année précédente.

Le Résultat net ajusté, représentant le résultat net (part du Groupe) des activités poursuivies excluant € (61) millions d'APA (€ (84) millions nets de la charge d'impôt correspondante avec un taux d'imposition effectif de 27%), s'élève à € 301 millions pour l'exercice fiscal 2020/21.

4.5. Du résultat net ajusté au résultat net

Le résultat net (part du Groupe) des activités poursuivies attribuables aux actionnaires, incluant l'effet net de l'APA, s'est élevé à € 240 millions, contre € 446 millions au cours de la même période l'année précédente.

Le résultat net des activités non poursuivies s'est établi à € 7 millions, contre € 21 millions au cours de la même période l'année précédente.

Ainsi, le Résultat net (part du Groupe) s'est élevé à € 247 millions au titre de l'année fiscale 2020/21, contre € 467 millions au cours de la même période l'année précédente.

5. Cash-flow libre

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le 31 mars 2021	Exercice clos le 31 mars 2020
EBIT	300	545
Dépréciations et amortissements*	391	293
Charges de restructuration décaissées	(16)	(12)
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(158)	(195)
R&D capitalisés	(106)	(79)
Variation du besoin en fonds de roulement	(1 001)	(249)
Frais financiers décaissés	(79)	(95)
Impôts sur les sociétés décaissés	(94)	(102)
Autres	60	100
CASH-FLOW LIBRE	(703)	206

**Dont l'allocation d'acquisition de Bombardier Transport pour € 71 millions*

Le cash-flow libre du Groupe s'établit à € (703) millions pour l'exercice 2020/21 contre € 206 millions pour l'année fiscale précédente. Sur une base comparable, à scope constant avec l'exercice fiscal 2019/20, le cash-flow libre d'Alstom a atteint € 48 millions.

La génération de trésorerie a notamment été défavorablement impactée par € (1 001) millions de consommation en fonds de roulement, contre € (249) millions sur la même période de l'année précédente. Cette dégradation provient principalement de consommation en fonds de roulement suite à l'intégration de Bombardier Transport, et résulte essentiellement du phasage du fonds de roulement, du dénouement partiel du financement du fonds de roulement et du remboursement des fournisseurs. La consommation en fonds de roulement d'Alstom résulte principalement de l'accélération de la production de projets de matériels roulants et de prises de commandes réduites au premier semestre, générant moins d'acomptes client.

Les dépréciations et amortissements se sont élevés à € 391 millions, contre € 293 millions l'année précédente. Cette hausse de € 98 millions s'explique essentiellement par l'intégration de Bombardier Transport, à hauteur de € 90 millions (incluant € 71 millions d'affectation du prix d'acquisition) et par € 36 millions de dépréciation des actifs liés au projet E-bus, compensés en partie par € (47) millions de reprise de dépréciations (voir Note 9). L'amortissement lié au droit d'utilisation sur l'actif s'élève à € 99 millions, contre € 92 millions au titre de l'année fiscale précédente.

Les frais financiers décaissés sont en baisse de € 16 millions, principalement en lien avec le remboursement des obligations senior.

Alstom a dépensé € 158 millions en dépenses d'investissement, afin notamment de soutenir le développement des capacités de production en Inde pour le projet E-LoCo™. Les autres investissements ont trait à l'accélération de la production de la ligne 3 de Mumbai et du projet Sydney en Inde, SMCO en Pologne, la maintenance des trains Rielsfera en Espagne et à la modernisation d'entrepôts au Royaume-Uni. Les dépenses d'investissement ont été réduites en considération de la crise du Covid-19.

Les « autres » éléments du cash-flow libre ont atteint € 60 millions au cours de l'exercice et intègrent principalement les dividendes liés aux résultats de nos coentreprises CASCO Signal Limited et de Transmashholding (TMH).

6. Trésorerie (dette) nette

Au 31 mars 2021, le Groupe enregistre une trésorerie nette de € (899) millions, contre une trésorerie nette de € 1 178 millions au 31 mars 2020. La baisse de € (2 077) millions provient essentiellement de la consolidation de la trésorerie nette de Bombardier Transport et de la consommation de cash-flow libre.

En complément de sa trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles, s'élevant à € 1 250 millions au 31 mars 2021, le Groupe peut accéder à une facilité de crédit renouvelable de € 1 500 millions, à échéance octobre 2025 avec une option de prolongation d'un an à la discrétion des prêteurs, ainsi qu'une facilité de crédit renouvelable à court terme de € 1 750 millions à échéance aout 2022 avec deux options de prolongation de six mois à la discrétion de l'emprunteur. Elles sont entièrement disponibles au 31 mars 2021.

Il en résulte une position de liquidité au 31 mars 2021 de € 4 500 millions.

7. Capitaux Propres

Les capitaux propres du Groupe au 31 mars 2021 s'élèvent à € 9 117 millions (y compris les intérêts minoritaires) contre € 3 328 millions au 31 mars 2020. Cette variation s'explique principalement par :

- Une augmentation de capital pour un montant de € 5 396 millions dans le cadre de l'acquisition de Bombardier Transport
- Un résultat net (part du Groupe) de € 247 millions au titre de l'exercice fiscal 2020/21

8. Evènements postérieurs à la clôture

Le 4 mai 2021, il a été annoncé aux représentants du personnel l'intention d'arrêter la conception, la commercialisation et la production des bus Aptis™. Aptis™ est un bus extrêmement innovant qui a fait face à des défis concurrentiels sur un marché hautement concurrentiel des bus électriques.

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

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

9.1 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.

9.2 Carnet de commandes

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

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

- carnet de commandes à l'ouverture de l'exercice ;
- plus nouvelles commandes reçues au cours de l'exercice ;
- moins annulations de commandes enregistrées au cours de l'exercice ;
- moins chiffre d'affaires reconnu sur l'exercice.

Le carnet de commandes peut également varier du fait des variations du périmètre de consolidation, d'ajustements de prix contractuels et des effets de conversion de devises étrangères.

Le carnet de commandes correspond au prix de transaction affecté aux obligations de prestation restant à remplir, selon les exigences d'informations quantitatives et qualitatives de la norme IFRS15.

9.3 Ratio « commandes sur chiffre d'affaires »

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

9.4 Résultat d'exploitation ajusté

Le résultat d'exploitation ajusté est l'indicateur de performance clé pour refléter la performance opérationnelle récurrente. Cet indicateur est aussi utilisé par le marché et les concurrents directs du Groupe.

A partir de septembre 2019 Alstom a opté pour l'inclusion de la quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence dans l'aEBIT lorsque celles-ci sont considérées comme faisant partie des activités opérationnelles du Groupe (car il existe des flux opérationnels significatifs et/ou la réalisation de projets communs avec ces entités). Cela comprend principalement les coentreprises chinoises, à savoir la joint-venture CASCO pour Alstom ainsi que, suite à l'intégration de Bombardier Transportation, Bombardier Sifang (Qingdao) Transportation Ltd., Bombardier NUG Propulsion System Co. Ltd. et Changchun Bombardier Railway Vehicles Company Ltd.

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 sur cessions de titres ou 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.
- La quote-part des résultats nets des sociétés opérationnelles mises en équivalence.

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 exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires.

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

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le 31 mars 2021	Exercice clos le 31 mars 2020
Résultat d'exploitation ajusté (aEBIT)	645	630
<i>Marge d'exploitation ajustée (en % des ventes)</i>	<i>7,3%</i>	<i>7,7%</i>
Charges de restructuration et rationalisation	(14)	(18)
Amortissement lié à l'APA*	(84)	(14)
Perte de valeur sur actifs et autres	(129)	9
Coûts additionnels et non productifs liés au Covid-19	(68)	(24)
Renversement de la contribution des sociétés mises en équivalence	(50)	(38)
RESULTAT D'EXPLOITATION (EBIT)	300	545

**Dont APA lié à l'acquisition de Bombardier*

9.5 Résultat net ajusté

À la suite de l'acquisition de Bombardier Transport et à compter des états financiers consolidés de l'exercice fiscal 2020/21, Alstom a décidé d'introduire la notion de « résultat net ajusté ». Celle-ci vise à réévaluer son résultat net des activités poursuivies (part du Groupe) en excluant de ce dernier l'impact de l'amortissement d'actifs exclusivement valorisés lors de l'estimation de l'affectation du prix d'acquisition (« APA ») dans le contexte de regroupements d'activités, net de la charge d'impôt correspondante. Cet indicateur est par ailleurs conforme aux pratiques du marché.

L'indicateur non Gaap « Résultat net ajusté » et l'indicateur Gaap « Résultat net des activités poursuivies attribuable aux propriétaires de la société mère (Résultat net – part du Groupe) » se réconcilient de la manière suivante :

	Exercice clos le 31 mars 2021
Résultat Net Ajusté	301
Amortissements d'actifs valorisés lors de l'estimation de l'allocation du prix d'acquisition	(61)
RESULTAT NET DES ACTIVITES POURSUIVIES ATTRIBUABLE AUX ACTIONNAIRES	240

9.6 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 2021	Exercice clos le 31 mars 2020
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation	(455)	476
<i>Dont flux opérationnels liés aux activités non poursuivies</i>	-	-
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles (coûts de R&D capitalisés inclus)	(265)	(274)
Produits de cession des immobilisations corporelles et incorporelles	17	4
CASH FLOW LIBRE	(703)	206

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 € (703) millions au cours de l'exercice fiscal 2020/21, contre € 206 millions au cours de la même période de l'exercice précédent.

9.7 Capitaux employés

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

- Actifs : somme des écarts d'acquisition, des immobilisations incorporelles, des terrains, constructions et installations techniques, des participations dans les sociétés mises en équivalence et autres titres de participation, des autres actifs non courants (à l'exception de ceux directement associés à la dette financière et aux engagements de retraite), des stocks, coût d'obtention et de réalisation d'un contrat, des actifs sur contrats, des clients et comptes rattachés et des autres actifs opérationnels ;

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

Au 31 mars 2021, les capitaux employés ont atteint € 11,2 milliards, comparés aux € 2,4 milliards à fin mars 2020. Cette évolution résulte principalement de l'écart d'acquisition positif résultant de l'acquisition de Bombardier Transport pour un montant de € 7,6 milliards (voir Note 11) et de l'intégration des actifs et passifs de Bombardier Transport à leur juste valeur à la date d'acquisition (voir Note 1.1).

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le 31 mars 2021	Exercice clos le 31 mars 2020
Actifs non courants	17 069	4 628
moins impôts différés	(541)	(234)
moins actifs non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette	(165)	(177)
Capitaux employés - actifs non courants (A)	16 363	4 217
Actifs courants	11 167	8 380
moins trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 250)	(2 175)
moins autres actifs financiers courants	(28)	(45)
Capitaux employés - actifs courants (B)	9 889	6 160
Passifs courants	14 829	7 775
moins dettes financières courantes	(526)	(270)
plus les obligations au titre de contrats de location	590	465
moins les autres obligations associée à une dette financière	(165)	(177)
plus provisions non courantes	295	160
Capitaux employés - passifs (C)	15 023	7 953
CAPITAUX EMPLOYES (A)+(B)-(C)	11 229	2 424

9.8 Trésorerie (dette) nette

La trésorerie nette est définie comme la somme de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des autres actifs financiers courants, et des actifs financiers non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière, diminuée de la dette financière courante et non courante. Au 31 mars 2021, le Groupe a enregistré un niveau de trésorerie de € (899) millions, comparé à une position de trésorerie de € 1 178 millions au 31 mars 2020.

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le 31 mars 2021	Exercice clos le 31 mars 2020
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 250	2 175
Autres actifs financiers courants	28	45
<i>moins:</i>		
Dettes financières courantes	526	270
Dettes financières non-courantes	1 651	772
Trésorerie nette/(endettement net) en fin de période	(899)	1 178

9.9 Données organiques

Les chiffres présentés dans cette section incluent des indicateurs de performance présentés à structure réelle et sur une base organique. Les chiffres sont présentés sur une base organique afin d'éliminer l'incidence des modifications de périmètre et de la conversion en euros des comptes libellés en devises étrangères.

Le Groupe utilise les chiffres présentés sur une base organique à la fois à des fins d'analyses internes et pour sa communication externe car il estime qu'ils permettent d'analyser et d'expliquer les variations d'une période à une autre. Cependant, ces chiffres présentés sur une base organique ne sont pas des indicateurs de performance selon les principes comptables IFRS.