

**RAPPORT DE GESTION
SUR LES RESULTATS FINANCIERS CONSOLIDES
EXERCICE 2011/12**

1. Faits marquants de l'exercice 2011/12

1.1. Niveau de commandes soutenu dans tous les Secteurs. Amélioration du chiffre d'affaires sur le second semestre. La marge opérationnelle du Groupe s'établit à 7,1 % sur l'exercice.

Au cours de l'exercice 2011/12, le Groupe a reçu € 21,7 milliards de commandes, en croissance brute de 14 % par rapport à l'année précédente et de 12 % sur une base organique, confirmant la reprise commerciale enregistrée au second semestre 2010/11. La part des pays émergents dans les commandes reçues par Alstom s'est élevée à 59 %, stable par rapport à l'exercice précédent.

Avec d'importants contrats de centrales thermiques à vapeur (Malaisie et Europe de l'Est), de centrales à gaz (Singapour, Irak et Russie) et d'une centrale nucléaire en Russie, les prises de commandes de Thermal Power ont progressé de 17 % par rapport à l'exercice précédent, à € 9,4 milliards. Renewable Power a enregistré € 2,0 milliards de commandes (soit une croissance de 5 % par rapport à l'exercice précédent), dont deux grands projets de fermes éoliennes au Brésil et en Ethiopie ainsi qu'un projet hydroélectrique en Inde. Grid a remporté € 4,0 milliards de commandes, dont un contrat stratégique pour une liaison haute tension à courant continu (HVDC) en Suède. Les prises de commandes de Transport s'inscrivent en hausse de 11 %, à € 6,3 milliards, avec en particulier des commandes importantes en Europe (Allemagne, France, Pologne et Russie).

La reprise commerciale dans l'ensemble des Secteurs a permis au Groupe d'afficher un carnet de commandes de € 49,3 milliards, représentant 30 mois de chiffre d'affaires.

L'embellie commerciale des 18 derniers mois a commencé à se traduire dans le chiffre d'affaires du Groupe. En effet, après une baisse au cours du premier semestre 2011/12, les ventes se sont progressivement redressées avec l'entrée en exécution des nouveaux contrats. Sur l'exercice 2011/12, le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à € 19,9 milliards, en baisse de 5 % sur une base réelle et de 6 % en base organique.

Conséquence du rebond du chiffre d'affaires, le résultat opérationnel s'est significativement amélioré sur le second semestre. Sur l'exercice 2011/12, il connaît toutefois une réduction de 10 % à € 1 406 millions. La marge opérationnelle s'établit à 7,1 % contre 7,5 %.

Le résultat net (part du Groupe) progresse de 58 % à € 732 millions pour l'exercice 2011/12, contre € 462 millions pour l'année dernière, marquée par la constitution d'importantes provisions pour restructuration (€ 520 millions en 2010/11 à comparer à € 83 millions cette année).

Fortement négatif au cours du premier semestre 2011/12, le cash flow libre est redevenu positif à € 341 millions au second semestre, soutenu par le redressement progressif du chiffre d'affaires et le bon niveau de commandes. Pour l'année entière, le cash flow libre s'est établi à € (573) millions.

Après le paiement du dividende pour € 183 millions, l'acquisition de 25 % du capital de Transmashholding et l'impact du cash flow libre négatif, la dette financière nette du Groupe a atteint € 2 492 millions à la fin de l'exercice 2011/12 contre € 1 286 millions au 31 mars 2011.

Au 31 mars 2012, Alstom dispose de € 2 091 millions de trésorerie et équivalents de trésorerie. Au cours de l'exercice, le Groupe a signé une ligne de crédit syndiqué de € 1,35 milliard à 5 ans en renouvellement et extension d'une ligne de crédit existante de € 1 milliard. Il a par ailleurs émis deux emprunts obligataires, l'un d'un montant de € 500 millions venant à maturité en 2016 et l'autre d'un montant de RMB 500 millions (environ € 60 millions) venant à échéance en 2015.

1.2. Une présence renforcée dans les pays à forte croissance et une amélioration de la compétitivité

Investissements

Au cours de l'exercice 2011/12, Alstom a investi € 521 millions (hors coûts de développement capitalisés) afin de renforcer sa présence dans les marchés à forte croissance (Asie et Brésil) et de moderniser son appareil de production.

En Inde, Thermal Power a, d'une part, poursuivi la construction de son usine de fabrication de turbines à vapeur et de générateurs avec son partenaire Bharat Forge, et d'autre part inauguré une nouvelle usine de composants auxiliaires de chaudières à Shahabad. De son côté, Renewable Power a renforcé les capacités de production de son usine d'équipements hydroélectriques de Vadodara afin d'accompagner sa forte croissance dans ce pays. Enfin, Transport investit dans la construction d'une usine pour la production de matériels roulants afin d'exécuter l'important contrat du métro de la ville de Chennai remporté sur l'exercice précédent.

En Chine, le Groupe a entamé la seconde phase de la construction de son unité de production d'équipements pour centrales hydroélectriques de Tianjin.

Au Brésil, où Alstom a remporté deux importants contrats pour la construction de fermes éoliennes, le Groupe a inauguré sa première usine de turbines éoliennes en novembre 2011. Le site de Bahia aura une capacité de production de 300 MW par an.

Grid a également concentré ses investissements sur la Chine, l'Inde et le Brésil afin de développer sa base industrielle dans des segments à forte croissance comme les transformateurs HVDC et les disjoncteurs à ultra haute tension (UHV).

En Europe, Transport a poursuivi la modernisation du site de Reichshoffen (France) qui produit les CORADIA™ Polyvalent ainsi que celle de l'usine de Tarbes (France) pour les blocs de traction.

En Pologne, Alstom a accru sa capacité de production de chaudières. Thermal Power a réalisé d'importants investissements sur le site de Belfort (France) afin d'améliorer sa compétitivité dans le domaine des grandes turbines et des générateurs.

Acquisitions et Partenariats

Au cours de l'exercice 2011/12, la politique d'expansion du Groupe, notamment au Brésil, en Russie, en Inde et en Chine (BRIC), s'est accompagnée de la conclusion de plusieurs partenariats.

En Russie, tous les Secteurs ont franchi des étapes importantes dans le renforcement de leurs partenariats existants et de leur politique d'implantation locale. En mai 2011, Transport a finalisé son accord de partenariat avec Transmashholding (TMH), le premier constructeur ferroviaire russe, avec l'acquisition de 25 % (plus une action) de l'entreprise, comme convenu au début de leur coopération en 2008. En septembre 2011, Alstom et TMH ont dévoilé la locomotive EP20, premier produit issu de leur partenariat stratégique, annonçant d'autres productions communes. En novembre 2011, les deux partenaires ont signé un accord avec la ville de Saint Petersburg pour développer un réseau de tramway moderne résistant aux conditions climatiques difficiles de la région. Dans le domaine de la signalisation, Alstom et Promelectronica ont annoncé en septembre 2011 leur intention de développer un partenariat pour commercialiser, sur le marché russe et sur celui de la Communauté des Etats Indépendants, des équipements de signalisation adaptés aux normes locales. Dans le secteur énergétique, Alstom et RusHydro, première société productrice d'hydroélectricité en Russie, ont décidé d'élargir leur partenariat existant à l'énergie thermique. Par ailleurs, les deux sociétés ont formé une société commune à 50/50 pour construire une usine de production d'équipements hydroélectriques. Celle-ci sera notamment utilisée pour la modernisation de la centrale Cascade de Kubansky. Thermal Power a également signé un accord-cadre avec Renova Group pour la conception d'équipements de production électrique de dernière génération destinés aux centrales thermiques. Enfin, Grid a signé des accords avec Soyuz pour produire des appareillages de connexion à haute tension et avec KER pour développer un centre d'ingénierie dédié aux technologies haute tension courant continu.

En Chine, Alstom et Shanghai Electric Group ont signé en avril 2011 une lettre d'intention qui prévoit la création d'Alstom-Shanghai Electric Boilers Co. Avec un chiffre d'affaires cumulé des deux partenaires de € 2,5 milliards en 2010, cette société commune à 50/50 deviendrait le leader mondial du marché des chaudières pour centrales électriques à charbon. Elle bénéficierait de la base de coûts de Shanghai Electric et de son positionnement clé sur le marché chinois ainsi que de la technologie et de la proximité d'Alstom avec les producteurs d'électricité du monde entier. Au 31 Mars 2012, les discussions entre les deux partenaires se poursuivent. Dans le domaine de la capture et du stockage de carbone, Alstom et Datang Corporation ont signé un protocole d'accord en septembre 2011 qui donnera lieu à un accord de partenariat stratégique à long terme, ayant pour objet le développement de projets de démonstration de captage et de stockage du CO2 en Chine. Un accord pour l'étude de faisabilité d'un premier projet à Daqing a été signé en novembre 2011. Enfin, Grid a signé un accord de coopération avec China Electric Power Equipment and Technology et avec Power Grid Corporation en Inde pour développer des technologies dans le domaine de l'ultra-haute tension.

Par ailleurs, le Groupe est entré dans le marché de l'énergie houlomotrice (l'énergie produite par les vagues) en acquérant 42,3 % d'AWS Ocean Energy, une entreprise écossaise spécialisée dans les énergies renouvelables. A la suite de cette acquisition, Alstom a signé en janvier 2012 avec SSE Renewables, leader écossais des énergies marines un accord de co-entreprise afin de développer conjointement la plus grande ferme houlomotrice au monde utilisant la technologie développée actuellement par AWS Ocean Energy Ltd. Grid a par ailleurs achevé l'acquisition d'UISOL aux Etats-Unis d'Amérique et de Psymetrix au Royaume-Uni afin de développer ses compétences dans le domaine des Smart Grids. Enfin, Transport a achevé en février 2012 l'acquisition d'Osvoldo Cariboni Lecco Spa dont il possédait déjà 70 % du capital. Cette société italienne est spécialisée dans la conception, le développement et la construction d'infrastructures ferroviaires et de tramway ainsi que d'éléments de centrales électriques.

Adaptation à la nouvelle géographie de la demande

En octobre 2010, le Secteur Power a annoncé la réduction d'environ 3 500 emplois dans ses activités de production d'équipements pour les centrales thermiques, en Europe et en Amérique du Nord, ainsi que dans les fonctions centrales du Secteur. Au 31 mars 2012, les objectifs ont été globalement atteints.

En mars 2011, le Secteur Transport a annoncé un plan d'adaptation comportant une réduction de 1 380 postes permanents, ciblé sur certains sites industriels en Allemagne, en Italie et en Espagne pour faire face à la baisse de la demande dans ces pays et améliorer la compétitivité de sa base industrielle. Au 31 mars 2012, plus de la moitié de ce plan a été réalisée.

1.3. Une avance technologique consolidée

Au cours de l'exercice 2011/12, le Groupe a investi € 780 millions en recherche et développement (hors capitalisation et amortissement) afin d'élargir son offre et développer de nouvelles technologies.

Soucieux de tirer parti de l'intérêt croissant porté au gaz naturel en tant que moyen de production thermique d'électricité plus respectueux de l'environnement, Alstom a introduit de nombreuses améliorations sur sa gamme de turbines à gaz. Le Groupe a dévoilé, respectivement en juin et en septembre 2011, les dernières versions de ses turbines à gaz GT26 et GT24 ainsi que les centrales à gaz à cycle combiné KA26 et KA24 associées. Conçues pour des fréquences de 50 Hz et 60 Hz, celles-ci permettent d'abaisser les coûts de production de l'électricité grâce à une meilleure efficacité et à une flexibilité accrue. En mars 2012, Alstom a par ailleurs annoncé une nouvelle version de sa turbine à gaz GT13E2 permettant un meilleur rendement et une plus grande efficacité. Durant l'exercice 2011/12, le Groupe a enregistré de nombreuses commandes pour la GT13E2 dont six en Russie. En parallèle, Alstom a poursuivi ses efforts de R&D dans le domaine de la capture et du stockage de carbone. Dans le monde, le Groupe travaille actuellement sur douze projets pilotes et de démonstration. En juin 2011, il a annoncé que la technologie de capture et stockage de carbone était maintenant démontrée et qu'elle serait compétitive face aux autres technologies sans émissions de CO₂.

Dans le secteur des énergies renouvelables, Alstom se positionne sur le marché de l'éolien offshore en développant une machine de 6 MW dont l'ergonomie simple, solide et efficace devrait permettre de réduire le coût de l'électricité éolienne offshore. Une première éolienne a été installée en mars 2012 à terre en France et sera suivie de la production en série en 2014. Cette éolienne a été utilisée par Alstom, EDF Energies Nouvelles et Dong Energy pour répondre ensemble au récent appel d'offres de 3 GW pour l'éolien offshore français. L'offre d'Alstom et de ses partenaires de consortium a été retenue par le gouvernement français et le Groupe fournira 240 éoliennes. Par ailleurs, Alstom a développé une nouvelle turbine, l'ECO 122, dédiée aux sites à faible vitesse de vent, laquelle offre un meilleur rendement grâce à une puissance et un facteur de capacité élevés. Afin de maintenir son avance technologique dans le domaine de l'énergie hydroélectrique, Alstom a investi dans deux nouveaux centres de recherche : le premier au Canada est consacré aux procédés et aux technologies de réhabilitation des centrales hydroélectriques ; le second au Brésil à l'amélioration des turbines Kaplan. Enfin, Renewable Power a ouvert un nouveau centre de recherche sur les énergies marines à Nantes (France). Ce centre conçoit et teste la nouvelle génération de turbines sous-marines bidirectionnelles, ORCA et BELUGA, qui produiront du courant grâce à l'énergie marémotrice. La turbine BELUGA sera immergée en 2013 pour tester son installation et son fonctionnement en conditions réelles.

Grid a intensifié ses efforts de recherche et développement en 2011/12 pour mieux répondre à l'évolution de ses marchés :

- dans le domaine de la haute tension à courant continu, Grid a accéléré l'industrialisation de ses convertisseurs de source de tension (VSC). Des isolateurs hybrides 800 kV courant continu et des transformateurs de tension ont été développés ce qui permet à Grid de proposer une offre complète de produits autour du transformateur convertisseur 800 kV courant continu. Par ailleurs, un nouveau programme a été lancé visant à augmenter le voltage jusqu'à 1 100 kV,
- le Secteur a également poursuivi ses efforts de recherche sur les réseaux intelligents et de nouvelles étapes ont été franchies dans le domaine des systèmes intégrés de gestion de la demande,
- Grid a aussi consacré une partie de sa recherche et développement à l'amélioration de la compétitivité de ses produits au moyen de la re-conception à coût objectif ('redesign to cost') et d'autres développements innovants.

Les programmes de Recherche et Développement du Secteur Transport se sont concentrés sur l'amélioration de l'avance technologique de la gamme de produits :

- en avril 2011, Transport, en partenariat avec la RATP, a annoncé la création de Metrolab, laboratoire de recherche dédié au métro automatique du futur. En permettant d'allier fréquence des trains, sécurité et confort, cette nouvelle génération de métros aidera à diminuer l'encombrement des réseaux ;
- en mai 2011, Alstom a livré à la SNCF la première rame de la troisième génération de TGV¹, appelée « Euroduplex ». Ce premier TGV interopérable à deux niveaux, capable de circuler sur tous les réseaux européens, a inauguré la ligne à grande vitesse Rhin-Rhône en décembre 2011 ;

¹ TGV est une marque déposée de la SNCF

- en juin 2011, la gamme de trains régionaux s'est étendue avec la présentation de la première rame Coradia™ Polyvalent destinée aux régions françaises. Ce train régional à un niveau offre plusieurs types de configurations techniques et propose de meilleurs aménagements pour les passagers. Bénéficiant d'une grande modularité, il peut circuler à 160 km/h, en version électrique ou bi-mode, et sous deux tensions ;
- en septembre 2011, le secteur Transport et Transmashholding ont présenté la première production issue de leur partenariat stratégique, la locomotive électrique destinée au train de voyageurs EP20. Cette locomotive peut résister à des températures extrêmes tout en circulant à 200 km/h ;
- en novembre 2011, Alstom a présenté la dernière version de son train à grande vitesse Pendolino™ qui sera livrée à Virgin Trains au Royaume-Uni ainsi que son train à très grande vitesse AGV.italo™ qui est en cours de livraison à l'opérateur ferroviaire italien Nuovo Trasporto Viaggiatori (NTV).

1.4. Une organisation repensée pour améliorer les performances du Groupe

En janvier 2011, le comité exécutif d'Alstom a lancé le programme EASE (responsabilisation des collaborateurs, accélération du processus de prise de décision, simplification de l'organisation et des processus et efficacité de l'organisation). L'objectif est de soutenir le développement du Groupe grâce à une organisation plus simple et plus flexible lui permettant de répondre aux demandes spécifiques de chacun de ses marchés et d'en saisir les opportunités. A ce titre, de nombreuses initiatives ont été prises tant au niveau du Groupe que dans les Secteurs. En juillet 2011, les activités du Groupe ont été réorganisées en quatre Secteurs -Thermal Power, Renewable Power, Transport et Grid- chacun dirigé par un nouveau Président.

1.5. Responsabilité Sociale du Groupe

1.5.1. Environnement, Santé et Sécurité (EHS)

Au sein du Groupe, les actions EHS sont promues par un réseau de professionnels dédiés au niveau des Secteurs et des pays, avec le soutien du management ainsi que la contribution de l'ensemble des employés d'Alstom. Cette année, les efforts ont particulièrement porté sur la formation. Plus de 2 500 personnes ont ainsi obtenu leur "Alstom International EHS Passport".

En 2011/12, le Groupe est en conformité avec l'objectif de certification ISO 14 001 pour ses sites de production possédant plus de 200 employés. Ainsi 83 % des sites concernés répondent aux exigences de cette certification. L'objectif est d'atteindre 100 % l'année prochaine. Le Groupe s'est fixé d'autres objectifs, notamment la réduction de l'intensité énergétique et de la consommation d'eau du Groupe dans les zones de stress hydrique ainsi que le recyclage des déchets. En revanche, les rejets de composants organiques volatiles sans méthane ont légèrement augmenté, résultat de l'affinement des données de Renewable Power. Les émissions de gaz à effet de serre ont également augmenté avec l'intégration des impacts des gaz SF6 de Grid.

Alstom a également poursuivi ses efforts en matière de sécurité, ce qui a permis une réduction continue du nombre d'accidents du travail avec une fréquence de 1,8², en ligne avec à l'objectif de 1,0 en 2015. Par ailleurs, un programme spécifique, le "Severe Accident Prevention Plan", a été lancé pour prévenir les accidents graves, domaine dans lequel il est absolument nécessaire d'améliorer la situation.

1.5.2. Ethique et Conformité

Le développement d'une culture d'intégrité est une priorité clé du Groupe. Dans le cadre du Programme d'Intégrité d'Alstom, de nouvelles initiatives sont prises en permanence dans l'ensemble du Groupe. Le Code d'Ethique, disponible en 21 langues, est distribué à tous les employés. Afin d'assurer une bonne compréhension des principes éthiques, des instructions Ethique et Conformité sont publiées sur des sujets spécifiques comme les cadeaux, les contributions politiques, les dons aux associations, le sponsoring, les cabinets de conseils, les conflits d'intérêts et les revendeurs. Ces publications viennent s'ajouter aux instructions détaillées concernant les relations avec les conseillers d'affaires. Les ressources du département Ethique et Conformité sont renforcées par une communauté de plus de 250 Ambassadeurs Ethique et Conformité qui jouent un rôle essentiel dans la diffusion de la culture d'intégrité. Les formations permettent, elles aussi, de maintenir un effort continu en ce domaine. Ainsi les employés ont accès à des modules de formations en ligne ainsi qu'à des sessions en « face à face ». L'organisation de campagnes de communication permet de renforcer les initiatives d'Ethique et Conformité. Enfin, le Programme d'Intégrité d'Alstom dans son ensemble a été certifié par ETHIC Intelligence en 2011, montrant ainsi qu'il correspond aux meilleurs standards internationaux en matière d'Ethique et Conformité.

² Nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées

2. Commentaires généraux sur l'activité et le résultat

2.1. Principaux indicateurs financiers consolidés

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs de performance du Groupe pour l'exercice 2011/12 :

En millions d'€	Exercice clos le 31 Mars 12	Exercice clos le 31 Mars 11	% Variation Mar. 12 / Mar. 11	
			Réel	Organique
Carnet de commandes	49 269	46 816	5%	4%
Commandes reçues	21 706	19 054	14%	12%
Chiffre d'affaires	19 934	20 923	(5%)	(6%)
Résultat opérationnel	1 406	1 570	(10%)	(10%)
<i>Marge opérationnelle</i>	7,1%	7,5%		
Résultat d'exploitation	1 072	764	40%	
Résultat net part du Groupe	732	462	58%	
Cash Flow Libre	(573)	(516)		
Capitaux employés	7 035	5 356		
Trésorerie nette	(2 492)	(1 286)		
Effectifs	92 645	93 443	(1%)	

2.2. Principales données géographiques

Total Groupe Données base réelle, en millions d'€	Exercice clos le 31 Mars 2012						Total
	Europe de l'Ouest	Europe de l'Est	Amérique du Nord	Amérique du Sud et Centrale	Asie/Pacifique	Moyen- Orient/Afrique	
Commandes reçues	6 116	3 518	2 577	1 290	5 345	2 860	21 706
<i>% contrib</i>	28%	16%	12%	6%	25%	13%	100%
Chiffre d'affaires	7 077	1 352	2 440	1 752	4 316	2 997	19 934
<i>% contrib</i>	35%	7%	12%	9%	22%	15%	100%
Nombre d'employés	46 318	7 214	10 232	5 618	20 315	2 948	92 645
<i>% contrib</i>	50%	8%	11%	6%	22%	3%	100%

Total Groupe Données base réelle, en millions d'€	Exercice clos le 31 Mars 2011						Total
	Europe de l'Ouest	Europe de l'Est	Amérique du Nord	Amérique du Sud et Centrale	Asie/Pacifique	Moyen- Orient/Afrique	
Commandes reçues	5 192	2 165	2 510	1 996	4 983	2 208	19 054
<i>% contrib</i>	27%	12%	13%	10%	26%	12%	100%
Chiffre d'affaires	7 899	1 454	2 571	1 731	3 788	3 480	20 923
<i>% contrib</i>	38%	7%	12%	8%	18%	17%	100%
Nombre d'employés	47 330	7 416	10 766	5 499	19 213	3 219	93 443
<i>% contrib</i>	51%	8%	11%	6%	21%	3%	100%

3. Des prévisions à trois ans (de l'exercice 2012/13 à l'exercice 2014/15)

Grâce aux perspectives favorables à moyen et long termes des marchés sur lesquels le Groupe évolue, et malgré les incertitudes à court terme dans certaines zones, les commandes devraient rester soutenues au cours des trois prochaines années. Les pays en développement continuent d'offrir des opportunités pour tous les Secteurs tandis que la demande dans les pays développés, bien qu'aujourd'hui globalement peu soutenue, devrait montrer des signes positifs, en particulier dans l'éolien offshore et la transmission de haute-technologie (HVDC et Smart Grid). Dans ce contexte, le chiffre d'affaires devrait progresser de plus de 5 % par an sur la période. Cette croissance s'appuiera sur la poursuite d'investissements soutenus pour renforcer la présence d'Alstom dans les marchés émergents et sur une progression des dépenses de recherche et développement devant permettre au Groupe de conserver son avance technologique.

Cette augmentation du chiffre d'affaires combinée aux actions en cours sur les coûts devrait conduire à une amélioration progressive de la marge opérationnelle du Groupe, attendue autour de 8 % en mars 2015.

Enfin, la gestion de cash demeurant une priorité majeure pour Alstom, le cash flow libre devrait être positif sur chacun des trois exercices à venir.

Ces perspectives sont des « données prospectives » et sont donc sujettes à des incertitudes. Le succès de la stratégie du Groupe et de son plan d'action, son chiffre d'affaires, sa marge opérationnelle et sa situation financière pourraient être fort différents des buts et objectifs exprimés ci-dessus, si l'un des risques décrits dans la section Facteurs de Risques du Document de Référence pour l'exercice 2011/12 ou tout autre risque non identifié venait à se concrétiser.

4. Analyse sectorielle

4.1. Thermal Power

Le Secteur Thermal Power regroupe les activités de construction de centrales, de production d'équipements, de réhabilitation, d'automatisation et de contrôle ainsi que de service pour les centrales à gaz, à vapeur ou nucléaires.

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs financiers et opérationnels du Secteur Thermal Power :

Thermal Power Données en base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2012	Exercice clos le 31 mars 2011	% Variation	
			Mars 12 / Mars 11	
			Réel	Organique
Carnet de commandes	18 741	17 982	4%	4%
Commandes reçues	9 366	7 975	17%	19%
Chiffre d'affaires	8 726	9 725	(10%)	(9%)
Résultat opérationnel	850	879	(3%)	(2%)
Marge opérationnelle	9,7%	9,0%		
Résultat d'exploitation	824	558	48%	
Capitaux employés	2 070	2 267	(9%)	

4.1.1. Commandes reçues

Les commandes reçues par le Secteur Thermal Power en 2011/12 ont atteint € 9 366 millions, en hausse de 17 % par rapport à l'exercice précédent (€ 7 975 millions). Les deux tiers de ces commandes proviennent des pays émergents où la forte croissance a entraîné des besoins de capacité de production en énergie supplémentaire. Les cours du pétrole et du gaz sont demeurés un moteur d'investissement puissant au Moyen-Orient et en Russie tandis que la demande pour de nouvelles centrales à gaz a été forte en Asie de l'Est, en particulier au Japon. En revanche, les perspectives économiques moroses en Europe occidentale et en Amérique du Nord ont continué à retarder les investissements dans de nouveaux équipements de production.

Le Groupe a remporté plusieurs contrats pour la construction de centrales à vapeur en Malaisie, Pologne et Estonie ainsi que pour des équipements de contrôle de la qualité de l'air aux Etats-Unis d'Amérique et au Moyen-Orient. Alstom a reçu de nombreuses commandes pour des centrales à gaz, notamment une centrale clé en main équipée d'une turbine GT26 à Singapour et une autre comprenant quatre GT13E2 en Irak, ainsi que des équipements pour neuf turbines à gaz. Au total, quatorze turbines à gaz ont été vendues durant l'exercice 2011/12. La co-entreprise Alstom-Atomenergomash a remporté un important contrat pour fournir l'îlot conventionnel d'une centrale nucléaire en Russie. Enfin, les principales commandes de Thermal Services ont été enregistrées aux Etats-Unis d'Amérique, en Malaisie et à Singapour.

Thermal Power	% Variation					
	Exercice clos le %		Exercice clos le %		Mars 12 / Mars 11	
	31 Mars 12	contrib	31 Mars 11	contrib	Réel	Org.
Données en base réelle, en millions d'€						
Europe de l'Ouest	1 374	15%	2 032	25%	(32%)	(32%)
Europe de l'Est	1 587	17%	558	7%	184%	191%
Amérique du Nord	1 654	18%	1 279	16%	29%	34%
Amérique du Sud et Centrale	157	2%	223	3%	(30%)	(28%)
Asie/Pacifique	3 036	32%	2 910	37%	4%	5%
Moyen-Orient/Afrique	1 558	16%	973	12%	60%	64%
Commandes reçues par destination	9 366	100%	7 975	100%	17%	19%

En Europe de l'Ouest, Thermal Power a enregistré € 1 374 millions de commandes d'importances petite et moyenne, en baisse de 32 % par rapport à l'année dernière durant laquelle Alstom avait gagné d'importants contrats de service en France et en Espagne.

Atteignant € 1 587 millions pour l'exercice 2011/12 contre € 558 millions l'année dernière, les commandes reçues par Thermal Power en Europe de l'Est ont augmenté de 184 %. Les principaux contrats incluent six turbines à gaz GT13E2 et l'îlot conventionnel d'une nouvelle centrale nucléaire en Russie, la première phase d'une centrale à charbon en Pologne et une centrale électrique à schistes bitumineux en Estonie. L'Europe de l'Est a représenté 17 % des commandes reçues par Thermal Power durant cet exercice.

Les commandes reçues en Amérique du Nord ont atteint € 1 654 millions, en augmentation de 29 % par rapport à l'année précédente. La majorité des commandes du Secteur ont porté sur des équipements de contrôle de la qualité de l'air ou sur du service. Elles comprennent aussi un contrat pour une turbine à gaz GT24 au Mexique ainsi qu'un contrat de réhabilitation pour une turbine à vapeur avec le contrat de service à long terme associé. L'Amérique du Nord a représenté 18 % des commandes reçues par Thermal Power durant cet exercice.

En Amérique du Sud et Centrale, les commandes reçues par Thermal Power se sont élevées à € 157 millions, soit 2 % des commandes reçues par le Secteur sur la période, en particulier grâce à des contrats de service et à des commandes de systèmes de contrôle de la qualité de l'air.

Avec € 3 036 millions de contrats remportés durant l'exercice 2011/12, l'Asie/Pacifique reste la région la plus active commercialement pour Thermal Power. Le Secteur y a remporté des succès majeurs: deux contrats pour des centrales à charbon ultra-supercritiques de 1 000 MW et l'extension d'un contrat de service pour des turbines à gaz en Malaisie, une centrale à cycle combiné et le contrat de service long-terme associé à Singapour, un système de désulfuration des fumées par eau de mer pour une centrale à charbon de 3 x 800 MW à Taïwan. En Chine, le Groupe a également enregistré des commandes pour deux ensembles turbine-alternateur de 660 MW et pour deux ensembles turbine-alternateur de 1 000 MW pour des centrales thermiques, ce qui constitue une première.

Les commandes reçues au Moyen-Orient/Afrique ont bondi de 60 % comparées à l'année dernière, atteignant € 1 558 millions. Les contrats les plus importants incluent une centrale clé en main

avec quatre turbines à gaz GT13E2 en Irak, un système de contrôle de la qualité de l'air pour une fonderie d'aluminium aux Emirats Arabes Unis ainsi qu'une turbine GT13E2 au Nigéria. La région a représenté 16 % des nouvelles commandes reçues par Thermal Power durant l'exercice 2011/12.

Au cours de l'exercice 2011/12, les principales commandes du Secteur Thermal Power ont été les suivantes :

Pays	Description
Arabie Saoudite	Réducteurs catalytiques et systèmes de désulfuration des fumées par voie sèche pour six chaudières à gaz et pétrole de 80 MW
Bangladesh	Une turbine à gaz GT13E2
Chine	Deux ensembles turbine-alternateur de 1 000 MW
Chine	Deux ensembles turbine-alternateur de 660 MW
Emirats Arabes Unis	Système de contrôle de la qualité de l'air pour une fonderie d'aluminium
Estonie	Une unité de 300 MW pour une centrale à combustible fossile, équipée d'une chaudière à lit fluidisé circulant
Etats-Unis d'Amérique	Systèmes de désulfuration des fumées par voie sèche
Etats-Unis d'Amérique	Renouvellement de contrats de service à long terme
Irak	Une centrale à gaz clé en main équipée de quatre turbines à gaz GT13E2
Malaisie	Deux centrales à charbon ultra-super-critique de 1,000 MW chacune
Malaisie	Un contrat de service long-terme de 11 ans pour neuf turbines à gaz GT13E2
Mexique	Une turbine à gaz GT24 et la réhabilitation d'une turbine à vapeur ainsi que le contrat de service long terme associé
Nigéria	Une turbine à gaz GT13E2
Pologne	Les principaux équipements de production d'électricité pour une centrale à charbon super-critique de 900 MW (première phase)
Russie	Six turbines à gaz GT13E2
Russie	L'îlot conventionnel pour une centrale nucléaire
Singapour	Une centrale à cycle combiné clé en main équipée d'une turbine à gaz GT26 ainsi que le contrat de service long terme associé
Taiwan	Système de désulfuration des fumées par eau de mer pour une centrale à charbon de 3 x 800 MW

4.1.2. Chiffre d'affaires

Sur l'exercice 2011/12, le chiffre d'affaires de Thermal Power a atteint € 8 726 millions, soit une baisse de 10 % par rapport à l'année dernière qui reflète le faible volume des commandes reçues entre mars 2009 et septembre 2010. La situation se redresse progressivement avec l'entrée en exécution des commandes reçues depuis le rebond commercial des 18 derniers mois. Après deux

semestres de baisse consécutifs, le chiffre d'affaires est en croissance sur le second semestre 2011/12 (+ 16 % comparé au premier semestre 2011/12).

Thermal Power	Exercice clos le %		Exercice clos le %		% Variation	
	31 Mars 12		31 Mars 11		Mars 12 / Mars 11	
	Données base réelle, en millions d'€	contrib	contrib	contrib	Réel	Org.
Europe de l'Ouest	2 384	27%	3 242	33%	(26%)	(26%)
Europe de l'Est	798	9%	922	9%	(13%)	(12%)
Amérique du Nord	1 482	17%	1 583	16%	(6%)	(3%)
Amérique du Sud et Centrale	254	3%	264	3%	(4%)	(2%)
Asie/Pacifique	2 105	24%	1 429	15%	47%	48%
Moyen-Orient/Afrique	1 703	20%	2 285	24%	(25%)	(23%)
Chiffre d'affaires par destination	8 726	100%	9 725	100%	(10%)	(9%)

Avec l'achèvement de l'exécution d'importants contrats enregistrés avant la crise financière et en l'absence de redémarrage économique, le chiffre d'affaires de Thermal Power en Europe de l'Ouest a baissé de 26 % durant l'exercice 2011/12 s'établissant à € 2 384 millions. Les principaux contrats exécutés incluent des centrales à charbon en Allemagne et aux Pays-Bas.

Sur l'exercice 2011/12, Thermal Power a réalisé 9 % de son chiffre d'affaires en Europe de l'Est, avec € 798 millions contre € 922 l'année dernière, grâce à l'avancement de projets de centrales à charbon en République Tchèque, en Slovénie et une centrale à schistes bitumineux en Estonie.

Le chiffre d'affaires de Thermal Power en Amérique du Nord a baissé de 6 % pour atteindre € 1 482 millions. Les activités de service ont représenté une grande part de l'activité de Thermal Power dans cette région.

En Amérique du Sud et Centrale, le chiffre d'affaires de Thermal Power s'est élevé à € 254 millions en baisse de 4 % par rapport à l'année dernière.

Le chiffre d'affaires de Thermal Power en Asie/Pacifique a grimpé de 47 %, passant de € 1 429 millions en 2010/11 à € 2 105 millions en 2011/12. Il atteint ainsi 24 % du chiffre d'affaires du Secteur. Cette évolution s'explique par l'exécution de contrats pour des centrales à gaz à Singapour, pour des centrales à vapeur en Inde et des îlots conventionnels de centrales nucléaires en Chine.

Au Moyen-Orient/Afrique, le chiffre d'affaires de Thermal Power a baissé de 25 % comparé à l'année dernière, s'établissant à € 1 703 millions. Cette évolution s'explique par l'achèvement d'importants projets l'année dernière en Arabie Saoudite, aux Emirats Arabes Unis et en Afrique du Nord. Le Moyen-Orient/Afrique a représenté 20 % du chiffre d'affaires de Thermal Power sur l'exercice notamment grâce à des centrales thermiques clé en main en Afrique du Sud et en Arabie Saoudite ainsi qu'à l'avancement de contrats en Algérie.

4.1.3. Résultat opérationnel et marge opérationnelle

La baisse du niveau d'activité durant l'exercice 2011/12 a impacté le résultat opérationnel de Thermal Power qui s'établit à € 850 millions, en diminution de 3 % par rapport à l'exercice précédent qui était de € 879 millions. En revanche, le mix favorable des ventes, l'attention portée à la bonne exécution des projets et les mesures de diminution des coûts ont permis d'augmenter la marge opérationnelle de 9,0 % en 2010/11 à 9,7 % en 2011/12.

4.2. Renewable Power

Le Secteur Renewable Power regroupe les activités Hydro, Wind et New Energies.

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs financiers et opérationnels du Secteur Renewable Power :

Renewable Power Données en base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2012	Exercice clos le 31 mars 2011	% Variation Mars 12 / Mars 11	
			Réel	Organique
			Carnet de commandes	4 302
Commandes reçues	2 026	1 936	5%	7%
Chiffre d'affaires	2 027	1 941	4%	6%
Résultat opérationnel	150	173	(13%)	(11%)
Marge opérationnelle	7,4%	8,9%		
Résultat d'exploitation	149	132	13%	
Capitaux employés	1 044	804	30%	

4.2.1. Commandes reçues

Dans l'ensemble des régions, les préoccupations environnementales grandissantes et les régulations de plus en plus contraignantes ont favorisé la demande pour les solutions de production d'électricité non émettrices de CO₂. Les commandes reçues par Renewable Power ont ainsi atteint € 2 026 millions sur l'exercice 2011/12, en hausse de 5 % par rapport à l'exercice précédent sur une base réelle et de 7% en base organique. L'activité commerciale a été particulièrement forte en Amérique du Sud et en Asie dans le domaine hydroélectrique tandis que des contrats clés ont été remportés dans l'éolien en Afrique et en Amérique du Sud.

Renewable Power Données en base réelle, en millions d'€	Exercice clos le %		Exercice clos le %		% Variation Mars 12 / Mars 11	
	31 Mars 12	contrib	31 Mars 11	contrib	Réel	Org.
	Europe de l'Ouest	222	11%	450	23%	(51%)
Europe de l'Est	257	13%	66	3%	289%	285%
Amérique du Nord	198	10%	164	9%	21%	25%
Amérique du Sud et Centrale	741	36%	964	50%	(23%)	(21%)
Asie/Pacifique	242	12%	240	12%	1%	3%
Moyen-Orient/Afrique	366	18%	52	3%	604%	613%
Commandes reçues par destination	2 026	100%	1 936	100%	5%	7%

Les commandes reçues en Europe de l'Ouest ont atteint € 222 millions, en baisse de 51 % par rapport à l'année dernière où Renewable Power avait enregistré une commande importante pour une centrale hydroélectrique de 300 MW en Suisse. Les principaux contrats enregistrés cette année incluent une turbine de 207 MW pour un nouveau projet hydroélectrique utilisant le pompage-turbinage au Portugal ainsi que la réhabilitation de turbines hydroélectriques en France.

En Europe de l'Est, les commandes reçues ont progressé de 289 % pour atteindre € 257 millions en 2011/12 contre € 66 millions en 2010/11. Le Secteur a remporté des contrats pour la réhabilitation d'un complexe hydroélectrique en Russie ainsi que la fourniture de trois turbines Francis pour deux projets en Turquie.

Durant l'exercice 2011/12, les commandes reçues en Amérique du Nord ont augmenté de 21 % à € 198 millions représentant 10 % de l'ensemble des commandes reçues par Renewable Power. Au Canada, Alstom a remporté un contrat pour la modernisation du plus grand site de production hydroélectrique du pays, comprenant la fourniture de quatre turbines Francis de 333 MW chacune. Aux Etats-Unis d'Amérique, Renewable Power est entré sur le marché du solaire avec sa première commande pour une turbine à vapeur destinée à une centrale solaire thermique et a enregistré deux contrats pour des ensembles turbine-alternateur pour des centrales fonctionnant à partir de biomasse.

Renewable Power a enregistré € 741 millions de nouvelles commandes en Amérique du Sud et Centrale, 23 % en-dessous du niveau de l'année dernière qui comprenait plusieurs grands contrats au Brésil. Cette année, trois contrats importants ont été enregistrés pour la fourniture de turbines ECO 86 et ECO 122 pour des fermes éoliennes au Brésil ainsi que pour des équipements pour une nouvelle centrale hydroélectrique de 373 MW. Au Pérou, le Groupe a remporté des contrats pour la fourniture d'ensembles turbine-alternateurs pour la deuxième plus importante centrale hydroélectrique du pays.

Avec des commandes reçues pour un montant de € 242 millions, l'Asie/Pacifique a représenté 12 % des nouveaux contrats de Renewable Power. Le Secteur fournira des équipements pour la première centrale hydroélectrique de pompage-turbinage à vitesse variable en Inde ainsi que des éléments pour trois barrages hydroélectriques de 297 MW.

Les commandes reçues dans la région Moyen-Orient/Afrique ont progressé de € 52 millions à € 366 millions cette année. La région devient ainsi la deuxième région la plus active commercialement avec 18 % des commandes reçues par Renewable Power. L'activité Wind a enregistré deux contrats importants pour des éoliennes ECO 74 en Ethiopie et au Maroc. L'activité Hydro a remporté des contrats pour la fourniture de deux turbines-pompes de 150 MW en Israël et un contrat pour fournir 350 MW supplémentaires de capacité en République Démocratique du Congo.

En 2011/12, les principales commandes du Secteur Renewable Power ont été les suivantes :

Country	Description
Brésil	Trois turbines hydroélectriques Kaplan et alternateurs pour une centrale hydroélectrique de 373 MW
Brésil	Fourniture, installation, mise en service d'éoliennes et contrat de maintenance ECO 86 pour quatre parcs éoliens
Brésil	Fourniture, installation et mise en service pour 40 éoliennes ECO 122 pour quatre parcs éoliens d'une capacité combinée de 108 MW
Brésil	Réhabilitation d'une centrale hydroélectrique de 1 710 MW (modernisation des turbines, des régulateurs de vitesse, des générateurs et remplacement du système d'excitation)
Ethiopie	Fourniture de 54 éoliennes ECO74
Inde	Quatre groupes turbo-alternateurs à vitesse variable de 250 MW pour une centrale hydroélectrique de pompage-turbinage de 1 000 MW.
Maroc	Installation, mise en service et maintenance long-terme de 61 éoliennes ECO74
Pérou	Deux turbines verticales Francis de 200 MW pour une centrale de 450 MW
Russie	Réhabilitation des équipements hydro et électromécaniques d'un complexe hydroélectrique
Turquie	Trois turbines verticales Francis (deux de 166 MW + une de 24MW)

4.2.2. Chiffre d'affaires

En lien avec la croissance soutenue des commandes reçues, le chiffre d'affaires de Renewable Power a augmenté de 4 % comparé à l'année dernière atteignant € 2 027 millions. L'activité éolienne a progressé significativement grâce, notamment, à l'exécution d'importants contrats au Brésil et en Ethiopie.

Renewable Power	Exercice clos le %		Exercice clos le %		% Variation	
	31 Mars 12		31 Mars 11		Mars 12 / Mars 11	
	contrib	%	contrib	%	Réel	Org.
Données base réelle, en millions d'€						
Europe de l'Ouest	394	19%	363	19%	9%	9%
Europe de l'Est	66	3%	105	5%	(37%)	(36%)
Amérique du Nord	242	12%	283	15%	(14%)	(12%)
Amérique du Sud et Centrale	754	37%	683	35%	10%	13%
Asie/Pacifique	399	20%	404	21%	(1%)	0%
Moyen-Orient/Afrique	172	9%	103	5%	67%	69%
Chiffre d'affaires par destination	2 027	100%	1 941	100%	4%	6%

L'Europe de l'Ouest a représenté 19 % du chiffre d'affaires de Renewable Power pour un montant de € 394 millions grâce aux progrès effectués sur des contrats éoliens au Royaume-Uni et en France, à la maintenance de fermes éoliennes en Espagne ainsi qu'à l'exécution de contrats hydroélectriques en Suisse.

Le chiffre d'affaires en Europe de l'Est a baissé de 37 % pour atteindre € 66 millions.

En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires a baissé de 14 %, à € 242 millions contre € 283 millions l'année dernière et comprend notamment la fourniture d'équipements hydroélectriques au Canada.

L'Amérique du Sud et Centrale a généré un chiffre d'affaires de € 754 millions en hausse de 10 % par rapport à l'exercice précédent. La région a ainsi représenté 37 % du chiffre d'affaires total de Renewable Power grâce à l'avancement sur des projets hydroélectriques et éoliens au Brésil.

L'Asie/Pacifique a représenté 20 % du chiffre d'affaires, avec € 399 millions, stable par rapport au montant de € 404 millions de l'année dernière. Il résulte principalement de l'exécution de projets hydroélectriques en Chine et en Inde.

Au Moyen-Orient/Afrique, le chiffre d'affaires a significativement augmenté (+ 67 %) grâce à l'exécution de contrats pour des fermes éoliennes en Ethiopie. La région a représenté 9 % du chiffre d'affaires de Renewable Power avec € 172 millions.

4.2.3. Résultat opérationnel et marge opérationnelle

Sur l'exercice 2011/12, le résultat opérationnel de Renewable Power s'est élevé à € 150 millions. La marge opérationnelle a baissé de 8,9 % l'année dernière à 7,4 % cette année, en raison d'une part plus importante de l'activité Wind, dont la rentabilité est moindre, dans les ventes.

4.3. Grid

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs financiers et opérationnels du Secteur Grid au cours de l'exercice 2011/12 :

Grid Données en base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2012	Du 7 juin 2010 au 31 Mars 11	% Variation	
			Mars 12 / Mars 11	
			Réel	Organique
Carnet de commandes	5 013	5 131	(2%)	(3%)
Commandes reçues	4 003	3 434	17%	0%
Chiffre d'affaires	4 013	3 653	10%	(3%)
Résultat opérationnel	248	218	14%	9%
Marge opérationnelle	6,2%	6,0%		
Résultat d'exploitation	83	35	137%	
Capitaux employés	2 139	2 082	3%	

4.3.1. Commandes reçues

Durant l'exercice 2011/12, le marché traditionnel de la transmission (Haute Tension en Courant Alternatif) a poursuivi sa croissance régulière tandis que la demande pour la transmission haute tension à courant continu (HVDC) et les réseaux intelligents de gestion d'énergie a connu une forte hausse. Cette tendance positive devrait se prolonger durant les prochaines années, portée par :

- la croissance économique, notamment dans les pays émergents, qui accélère les besoins en électrification et en capacités de production d'électricité supplémentaires,
- le renouvellement et l'amélioration des réseaux existants dans les pays développés,
- les programmes de développement des énergies renouvelables (connexion des parcs éoliens offshore et onshore au réseau, grandes centrales hydroélectriques éloignées des consommateurs finaux...) et des réseaux supergrids,
- l'exigence de performance et de stabilité des réseaux (smart grids).

Alors que les volumes ont été soutenus, la forte concurrence qui s'est exercée dans plusieurs régions a maintenu les prix sous pression.

Au cours de l'exercice 2011/12, Grid a enregistré € 4 003 millions de commandes, un chiffre stable par rapport à la bonne performance de l'année dernière sur une base organique. Grid a notamment remporté une commande pour une ligne HVDC en Suède ainsi qu'un niveau soutenu de commandes de petite et moyenne taille.

Grid	Exercice clos le %		Du 7 juin 2010 %		% Variation	
	31 Mars 12	contrib	au 31 Mars 11	contrib	Mars 12 / Mars 11 Réel	Org.
Europe de l'Ouest	952	24%	640	19%	49%	33%
Europe de l'Est	343	9%	377	11%	(9%)	(24%)
Amérique du Nord	466	12%	301	9%	55%	35%
Amérique du Sud et Centrale	341	8%	359	10%	(5%)	(13%)
Asie/Pacifique	1 158	29%	1 060	31%	9%	(5%)
Moyen-Orient/Afrique	743	18%	697	20%	7%	(15%)
Commandes reçues par destination	4 003	100%	3 434	100%	17%	1%

En Europe occidentale, les commandes reçues ont atteint € 952 millions, soit 24 % des commandes du Secteur. Outre le projet pour la ligne HVDC en Suède, plusieurs contrats importants ont été remportés avec, notamment, des connexions pour des parcs éoliens offshore en Allemagne et une sous-station de conversion de tension source, permettant d'améliorer la qualité du courant et la fiabilité du réseau, en France.

En Europe de l'Est, Grid a enregistré pour € 343 millions de commandes avec, en particulier, un projet dans une centrale hydroélectrique au Tadjikistan pour transformer une sous-station à isolation à air en une sous-station à isolation gazeuse (GIS).

€ 466 millions de commandes, soit 12 % des commandes du Secteur, ont été remportées par Grid en Amérique du Nord, principalement grâce à l'activité « systèmes de gestion de réseau » aux Etats-Unis d'Amérique, à des commandes pour des systèmes clé en main au Mexique et pour la fourniture de transformateurs au Canada.

L'Amérique Centrale et du Sud a réalisé € 341 millions de commandes, soit 8 % du total du Secteur, principalement grâce à l'activité de sous-stations clé en main au Brésil.

Avec € 1 158 millions de commandes reçues, la région Asie/Pacifique a représenté 29 % des commandes reçues par Grid. D'importants contrats ont été remportés, notamment en Australie pour le design et la construction clé en main d'une sous-station 330/132 kV ainsi qu'en Inde pour la construction de sous-stations isolées à l'air 765/400 kV et pour la construction de sous-stations à extra haute tension 765 kV.

Dans la région Moyen-Orient/Afrique, les commandes reçues ont atteint € 743 millions (18 % du total du Secteur). Grid a continué à bénéficier de l'importance des investissements en infrastructure menés dans la région. En Irak, le Secteur fournira des sous-stations à isolation gazeuse, des autotransformateurs, des transformateurs élévateurs, des équipements électroniques à très haute tension, la rénovation d'une GIS 400 kV et la fourniture d'une sous-station pour une nouvelle centrale à gaz. En Arabie Saoudite, Grid réalisera un contrat clé en main pour la fourniture d'une sous-station 380/132 kV, un projet visant à accroître la stabilité et la capacité de transfert des lignes de transmission 380 kV ainsi qu'un contrat d'installation de batteries de condensateurs dans des sous-stations existantes (132/13,8 kV & 132/33 kV).

Les principales commandes du Secteur Grid au cours du premier semestre 2011/12 ont été les suivantes :

Country	Description
Arabie Saoudite	Projet clé en main pour une sous-station 380/132 kV
Arabie Saoudite	Projet clé en main pour accroître la stabilité et la capacité de transfert des lignes de transmission 380 kV
Arabie Saoudite	Installation de batteries de condensateurs dans 49 sous-stations
Australie	Conception et Construction d'une sous-station 330/132 kV
Brésil	Projet clé en main comprenant des transformateurs et des disjoncteurs isolés à l'air
Inde	Fourniture de sous-stations isolées à l'air 765/400 kV et génie civil
Inde	Fourniture de sous-stations à extra haute tension 765 kV
Irak	Fourniture de sous-stations à isolation gazeuse, de transformateurs élévateurs et d'équipements électroniques à très haute tension pour deux centrales majeures
Irak	Rénovation d'une sous-station de 400kV pour la centrale Al Mansouriah
Suède	Sous-station clé en main pour une liaison HVDC
Tadjikistan	Remplacement d'une sous-station isolée à l'air par une sous-station isolée au gaz 500 kV à la centrale hydroélectrique de Nurek

4.3.2. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de Grid a atteint € 4 013 millions sur l'exercice 2011/12 soulignant un bon niveau d'activité du Secteur. En base organique, il a baissé de 3 % par rapport à l'année dernière à cause de retards pris sur des exécutions de contrats en Afrique du Nord et au Moyen Orient dus à l'instabilité politique de la région.

Grid	Exercice clos le %		Du 7 juin 2010 %		% Variation	
	31 Mars 12	contrib	au 31 Mars 11	contrib	Mars 12 / Mars 11 Réel	Org.
Europe de l'Ouest	718	18%	686	19%	5%	(9%)
Europe de l'Est	381	9%	302	8%	26%	5%
Amérique du Nord	396	10%	353	10%	12%	(4%)
Amérique du Sud et Centrale	480	12%	410	11%	17%	4%
Asie/Pacifique	1 214	30%	1 145	31%	6%	(5%)
Moyen-Orient/Afrique	824	21%	757	21%	9%	(3%)
Chiffre d'affaires par destination	4 013	100%	3 653	100%	10%	(3%)

En Europe occidentale, le chiffre d'affaires a atteint € 718 millions (18 % du total). Des transformateurs et des projets clé en main ont été livrés au Royaume-Uni ainsi que des sous-stations pour des parcs éoliens offshore en Allemagne.

Grid a réalisé € 381 millions de chiffre d'affaires en Europe orientale, grâce à l'exécution de projets d'électronique de puissance en Russie.

L'Amérique du Nord a représenté 10 % du chiffre d'affaires de Grid, soit € 396 millions et comprend la livraison de disjoncteurs, de transformateurs et de système de gestion de réseaux aux Etats-Unis d'Amérique.

Le chiffre d'affaires en Amérique Centrale et du Sud a atteint € 480 millions avec l'avancement d'importants contrats pour des équipements HVDC en Uruguay et des transformateurs destinés à une centrale hydroélectrique au Brésil.

Avec € 1 214 millions, l'Asie Pacifique a représenté 30 % du chiffre d'affaires de Grid. L'activité a été soutenue en Inde (fourniture d'une sous-station à ultra haut voltage), en Australie (fourniture de sous-stations 132 kV pour l'industrie pétrolière), en Indonésie et au Corée du Sud.

Au Moyen-Orient/Afrique, le chiffre d'affaires a atteint € 824 millions (21 % du total). L'activité a été alimentée par l'exécution d'un solide carnet de commandes de projets clé en main, notamment pour la livraison de sous-stations 220/132/33/11 kV ainsi que de sous-stations aux Emirats Arabes Unis et en Irak. L'avancement sur des projets en Libye a repris durant les derniers mois de l'exercice.

4.3.3. Résultat opérationnel et marge opérationnelle

Le résultat opérationnel de Grid a atteint € 248 millions, soit 6,2 % du chiffre d'affaires, en légère augmentation par rapport aux 6,0 % de l'année dernière. Cette performance s'explique par une bonne exécution du carnet de commandes alliée à un contrôle des coûts renforcé.

4.4. Secteur Transport

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs financiers et opérationnels du Secteur Transport :

Transport Données en base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2012	Exercice clos le 31 mars 2011	% Variation Mars 12 / Mars 11	
			Réel	Organique
			Carnet de commandes	21 213
Commandes reçues	6 311	5 709	11%	11%
Chiffre d'affaires	5 168	5 604	(8%)	(7%)
Résultat opérationnel	264	398	(34%)	(33%)
Marge opérationnelle	5,1%	7,1%		
Résultat d'exploitation	222	225	(1%)	
Capitaux employés	1 403	343		

4.4.1. Commandes reçues

Les commandes reçues par Transport sur l'exercice 2011/12 ont atteint € 6 311 millions, en hausse de 11 % par rapport à l'année dernière sur une base réelle. Confirmant les succès obtenus l'année dernière en Russie et au Kazakhstan, le Secteur a conforté sa position en Europe de l'Est avec d'importants contrats en Pologne pour la fourniture et la maintenance de PendolinoTM et en Russie pour de nouvelles locomotives. Dans les pays émergents, Transport a également remporté un grand projet pour du matériel roulant à Singapour. En Europe occidentale, malgré les contraintes budgétaires, le Secteur a remporté des contrats importants en France, au Danemark, en Allemagne et au Royaume-Uni.

Transport Données en base réelle, en millions d'€	Exercice clos le %		Exercice clos le %		% Variation Mars 12 / Mars 11	
	31 Mars 12 contrib		31 Mars 11 contrib		Réel	Org.
	Europe de l'Ouest	3 568	57%	2 070	36%	72%
Europe de l'Est	1 331	21%	1 164	21%	14%	14%
Amérique du Nord	259	4%	766	13%	(66%)	(65%)
Amérique du Sud et Centrale	51	1%	450	8%	(89%)	(89%)
Asie/Pacifique	909	14%	773	14%	18%	19%
Moyen-Orient/Afrique	193	3%	486	8%	(60%)	(60%)
Commandes reçues par destination	6 311	100%	5 709	100%	11%	11%

En Europe occidentale, les prises de commandes se sont élevées à € 3 568 millions pendant l'exercice 2011/12, en hausse de 72 % par rapport à l'année dernière. En France, Alstom a été

retenu pour la fourniture de 40 rames supplémentaires de trains à grande vitesse Euroduplex ainsi que 66 rames pour le métro de Paris. Après deux années moroses, les commandes ont rebondi en Allemagne avec l'obtention de deux contrats, l'un de 56 trains régionaux CoradiaTM Lint pour le réseau de Cologne et l'autre de 90 trains régionaux EMU pour le réseau de Francfort. Les autres principales commandes reçues par Transport ont porté sur la fourniture de systèmes de signalisation pour le réseau ferroviaire de l'est du Danemark, la fourniture et la maintenance de tramways au Royaume-Uni ainsi que la maintenance de trains régionaux en Italie pour 6 ans.

Avec 21 % des commandes reçues par Transport, l'Europe de l'Est est la deuxième région du Secteur en termes d'activité commerciale. € 1 331 millions de commandes ont été enregistrés au cours de l'exercice 2011/12, en augmentation de 14 % comparé à l'année dernière. En Pologne, Transport a remporté un contrat pour la fourniture et la maintenance de 20 trains à grande vitesse PendolinoTM. En Russie, Alstom, en partenariat avec TMH, a signé un contrat pour 200 locomotives de fret électriques.

En Amérique du Nord, Transport a enregistré € 259 millions de commandes de petite et moyenne importances. L'année dernière, les commandes s'étaient élevées à € 766 millions du fait notamment d'un important contrat de métro au Canada et d'un projet de rénovation de 120 rames de métro aux Etats-Unis d'Amérique.

En Amérique du Sud et Centrale, Transport a reçu € 51 millions de commandes pendant l'exercice 2011/12. L'année dernière, le Secteur avait enregistré € 450 millions de commandes grâce à plusieurs contrats importants pour des rames de métro à Panama, Saint Domingue et au Brésil.

En Asie/Pacifique, les commandes reçues par Transport se sont élevées à € 909 millions sur l'exercice 2011/12, en hausse de 18 % comparé à l'année dernière. Transport a notamment remporté un contrat pour la fourniture de trains MetropolisTM et la modernisation du système de signalisation du réseau de métro de Singapour.

Au Moyen-Orient/Afrique, Transport a remporté pour € 193 millions de commandes dont un contrat pour treize ans de maintenance des tramways d'Al Sufouh à Dubaï. Ce résultat est en nette baisse comparé aux € 486 millions de commandes enregistrées lors de l'exercice précédent ce qui s'explique par la crise politique survenue dans la région, qui a affecté l'activité commerciale dans certains pays.

Les principales commandes du Secteur Transport au cours de l'exercice 2011/12 ont été les suivantes :

Pays	Description
Allemagne	56 trains régionaux Coradia™ Lint pour le réseau de Cologne
Allemagne	90 trains régionaux EMU pour le réseau de Francfort
Danemark	Système de signalisation pour le réseau ferroviaire de l'Est du Danemark
France	66 rames MF01 pour les lignes 2, 5 et 9 du réseau de Paris
France	40 rames supplémentaires de trains à grande vitesse Euroduplex (30 enregistrées)
Italie	Maintenance des trains régionaux CTR Minuetto pour 6 ans
Pologne	20 trains régionaux Pendolino™ et le contrat de maintenance associé
Royaume-Uni	22 tramways Citadis™ et le contrat de maintenance associé pour la ville de Nottingham
Russie	200 Locomotives électriques de fret 2ES5
Singapour	34 trains Metropolis™ et la modernisation du système de signalisation du réseau de métro

4.4.2. Chiffre d'affaires

Reflétant la baisse des commandes reçues au cours de l'exercice 2009/10 et du premier semestre 2010/11, le chiffre d'affaires de Transport a diminué de 8 % pendant l'exercice 2011/12 pour atteindre € 5 168 millions, contre € 5 604 millions l'année dernière.

Transport	Exercice clos le		Exercice clos le		<i>% Variation</i>	
	31 Mars 12	% contrib	31 Mars 11	% contrib	<i>Mars 12 / Mars 11</i>	<i>Réel / Org.</i>
Données base réelle, en millions d'€						
Europe de l'Ouest	3 581	69%	3 608	65%	(1%)	(1%)
Europe de l'Est	107	2%	125	2%	(14%)	(14%)
Amérique du Nord	320	6%	352	6%	(9%)	(5%)
Amérique du Sud et Centrale	264	5%	374	7%	(29%)	(28%)
Asie/Pacifique	598	12%	810	14%	(26%)	(27%)
Moyen-Orient/Afrique	298	6%	335	6%	(11%)	(10%)
Chiffre d'affaires par destination	5 168	100%	5 604	100%	(8%)	(7%)

Le chiffre d'affaires de Transport en Europe de l'Ouest a atteint € 3 581 millions sur l'exercice 2011/12, un montant stable comparé à l'année dernière. Des contrats pour des trains à très grande vitesse ont été exécutés en France et en Italie. Des trains régionaux et des métros ont également été livrés en France ainsi que des trains à grande vitesse Pendolino™ au Royaume-Uni.

L'Europe de l'Est a représenté 2 % du chiffre d'affaires de Transport, avec € 107 millions, un niveau comparable à celui de l'année précédente. Les commandes importantes reçues dernièrement en Russie et Kazakhstan ont tout juste commencé à être exécutées.

Le chiffre d'affaires en Amérique du Nord s'est établi à € 320 millions, en baisse de 9 % comparé à l'année dernière. Ceci s'explique par l'achèvement du contrat du métro de New York et le démarrage progressif des contrats enregistrés depuis le deuxième semestre 2010/11. Comme l'année dernière, l'Amérique du Nord a représenté 6 % du chiffre d'affaires de Transport.

Transport a réalisé € 264 millions de chiffre d'affaires en Amérique du Sud et Centrale pendant l'exercice 2011/12, un niveau inférieur de 29 % à celui de l'année dernière. Cette baisse résulte de l'achèvement du contrat du métro de Brasilia.

Le chiffre d'affaires de Transport en Asie/Pacifique a atteint € 598 millions en 2011/12, en baisse de 26 % comparé à 2010/11 en raison de la fin d'un important contrat pour des locomotives de fret en Chine. Des trains régionaux X'trapolis™ ont été livrés à Melbourne.

La région Moyen-Orient/Afrique a représenté 6 % du chiffre d'affaires de Transport, soit € 298 millions, en diminution de 11 % par rapport à l'année dernière. L'exécution des contrats a été affectée par les événements politiques même si les livraisons de tramways ont progressé en Algérie et au Maroc.

4.4.3. Résultat opérationnel et marge opérationnelle

Le résultat opérationnel de Transport a été de € 264 millions pendant l'exercice 2011/12, comparé à € 398 millions l'année dernière. La marge opérationnelle est passée de 7,1 % en 2010/11 à 5,1 % en 2011/12. La performance opérationnelle du Secteur a été affectée par l'achèvement au cours de l'exercice précédent d'importants contrats à forte marge ainsi que par la baisse du chiffre d'affaires entraînant une plus faible absorption des coûts.

4.5. Corporate et autres

« Corporate et autres » comprend toutes les unités supportant les coûts de siège ainsi que l'activité International Network.

Le tableau ci-dessous présente les principales informations financières concernant « Corporate et autres » :

Corporate et autres	Exercice clos le	Exercice clos le
(en millions d'€)	31 mars 2012	31 mars 2011
Résultat opérationnel	(106)	(98)
Résultat d'exploitation	(206)	(186)
Capitaux employés	379	(140)

Les charges non opérationnelles comprennent des frais relatifs à l'acquisition et à la séparation de Grid et des coûts d'anciens litiges. L'augmentation des capitaux employés est principalement due à l'acquisition d'une participation de 25 % dans le capital de Transmashholding.

5. Revue opérationnelle et financière

5.1. Compte de résultat

Groupe (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2012	Exercice clos le 31 mars 2011	% Variation Mars 12 / Mars 11	
			Réel	Organique
Chiffre d'affaires	19 934	20 923	(5%)	(6%)
Coût des ventes	(16 144)	(16 938)	(5%)	(6%)
Frais de recherche et de développement	(682)	(703)	(3%)	(5%)
Frais commerciaux	(900)	(902)	(0%)	(4%)
Frais administratifs	(802)	(810)	(1%)	(4%)
Résultat opérationnel	1 406	1 570	(10%)	(10%)
Marge opérationnelle	7,1%	7,5%		

5.1.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à € 19,9 milliards sur l'exercice 2011/12, en baisse de 5 % par rapport à 2010/11. Cette évolution provient du faible niveau des commandes reçues entre 2009 et 2010, particulièrement dans les Secteurs Thermal Power et Transport.

5.1.2. Dépenses de recherche et développement

Alstom a maintenu un effort important en termes de recherche et développement avec des dépenses brutes de € 780 millions en 2011/12. Les dépenses de R&D, après capitalisation et amortissement de certains coûts de développement, se sont établies à € 682 millions contre € 703 millions l'année dernière. Le montant de capitalisation des coûts de développement est resté proche du niveau de l'exercice précédent à € 293 millions. Cette année, Thermal Power a concentré ses efforts de recherche et développement sur l'amélioration de sa gamme de turbines à gaz et à vapeur ainsi que sur le développement de technologies avancées dans le domaine de la capture et du stockage du CO₂. Renewable Power a travaillé sur le développement de sa turbine éolienne offshore tandis que Transport a poursuivi l'amélioration des technologies de l'ensemble de ses lignes de produits (notamment, AGV.italo™ et Coradia™ Polyvalent). Enfin, les programmes de recherche et développement de Grid ont porté en particulier sur les technologies HVDC et les solutions intelligentes de gestion des réseaux énergétiques (smart grid).

5.1.3. Frais commerciaux et administratifs

Les frais commerciaux et administratifs ont baissé de 4 % par rapport à l'année dernière en base organique grâce au strict contrôle des coûts et aux efforts de restructuration.

5.1.4. Résultat opérationnel

Impacté par la baisse d'activité de Transport et de Thermal Power, le résultat opérationnel du Groupe a diminué de 10 % par rapport à l'exercice précédent, à € 1 406 millions. La marge opérationnelle est passée de 7,5 % à 7,1 %. Elle est conforme aux perspectives financières qui avaient été communiquées par le Groupe.

Groupe (en millions d'€)	Exercice clos le	Exercice clos le	% Variation
	31 mars 2012	31 mars 2011	Mars 12/ Mars 11
Résultat opérationnel	1 406	1 570	(10%)
Coûts de restructuration	(83)	(520)	(84%)
Autres produits (charges) non opérationnels	(251)	(286)	(12%)
Résultat d'exploitation	1 072	764	40%
Résultat financier	(177)	(136)	30%
Impôts sur les bénéfices	(179)	(141)	27%
Quote part des résultats nets des sociétés mises en équivalence	28	3	N/A
Activités cédées ou en cours de cession	-	-	N/A
Intérêts des minoritaires	(12)	(28)	N/A
Résultat net - Part du Groupe	732	462	58%

5.1.5. Résultat d'exploitation (EBIT)

Le résultat d'exploitation a atteint € 1 072 millions sur l'exercice 2011/12, comparé à € 764 millions l'année précédente. Cette progression de 40 % s'explique par la baisse significative des coûts non opérationnels qui a plus que compensé la diminution du résultat opérationnel. Durant cet exercice, les coûts de restructuration ont été de € 83 millions comparé à € 520 millions en 2010/11 tandis que l'allocation du prix d'acquisition (PPA) de Grid (amortissement de la marge en carnet de commandes et de la marge en stock) et les coûts relatifs à son acquisition et à sa séparation se sont établis à € 156 millions contre € 203 millions en 2010/11.

5.1.6. Résultat financier net

Le résultat financier net du Groupe a été négatif de € (177) millions sur l'exercice 2011/2012 contre € (136) millions l'exercice précédent. Les charges nettes d'intérêts financiers ont atteint € (142) millions sur l'exercice 2011/12 comparé à € (86) millions l'exercice précédent. Cette hausse résulte de l'augmentation de la dette financière.

5.1.7. Impôt sur les bénéfices

Du fait de la hausse du résultat imposable, la charge d'impôts au titre de l'exercice 2011/12 a augmenté à € (179) millions comparé à € (141) millions l'année dernière. Elle inclut une charge d'impôt courant de € (273) millions contre € (248) millions l'année dernière et un produit d'impôt différé de € 94 millions contre € 107 millions en 2010/11.

Le taux effectif d'impôt a été de 20 % sur l'exercice comparé à 22 % l'an passé.

5.1.8. Résultat net – Part du Groupe

Reflétant la hausse du résultat avant impôt, le résultat net (part du Groupe) a atteint € 732 millions, en hausse de 58 % par rapport à l'exercice précédent en raison de la forte diminution des charges non récurrentes, telles que les charges de restructuration, l'amortissement de la marge en carnet de commandes (allocation du prix d'acquisition) et les coûts d'acquisition et de séparation de Grid.

5.2. Bilan

Groupe Données en base réelle (en millions d'€)			Variation
	Au 31 mars 2012	Au 31 mars 2011	Mars 12/ Mars 11
Goodwill	5 483	5 396	87
Immobilisations incorporelles	1 921	1 934	(13)
Immobilisations corporelles	2 852	2 651	201
Participations dans les sociétés mises en équivalence et titres disponibles à la vente	531	207	324
Autres actifs non courants	545	567	(22)
Impôt différé	1 472	1 287	185
Actifs non courants	12 804	12 042	762
Actifs du besoin en fonds de roulement	16 139	14 840	1 299
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	13	50	(37)
Trésorerie et équivalent de trésorerie	2 091	2 701	(610)
Actifs courants	18 243	17 591	652
Actifs	31 047	29 633	1 414
<hr/>			
Groupe Données en base réelle (en millions d'€)			Variation
	Au 31 mars 2012	Au 31 mars 2011	Mars 12/ Mars 11
Capitaux propres (Part du groupe et intérêts minoritaires)	4 434	4 152	282
Provisions (courantes et non courantes)	2 218	2 482	(264)
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	1 417	1 145	272
Dette financière (courante et non courante)	5 022	4 466	556
Impôts différés	176	88	88
Passifs du besoin en fonds de roulement (hors provisions)	17 780	17 300	480
Passifs	31 047	29 633	1 414

5.2.1. Goodwill et immobilisations incorporelles

Au 31 mars 2012, le montant du goodwill s'est élevé à € 5 483 millions, contre € 5 396 millions à fin mars 2011. Cette évolution résulte principalement de l'allocation du prix d'acquisition de Grid.

Les immobilisations incorporelles comprennent les immobilisations incorporelles acquises et les coûts de développement. Elles ont légèrement diminué à € 1 921 millions au 31 mars 2012, comparé à € 1 934 millions au 31 mars 2011 en raison de l'amortissement de la technologie

reconnue, de la marge en carnet de commandes et des relations clients acquis lors de la prise de contrôle de Grid.

5.2.2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles s'élevaient à € 2 852 millions au 31 mars 2012, comparé à € 2 651 millions au 31 mars 2011.

Visant à développer la présence du Groupe sur les marchés en forte croissance et à améliorer son outil de production, les dépenses d'investissement, hors coûts de développement capitalisés, ont progressé en 2011/12 pour atteindre € 521 millions par rapport à € 504 millions lors de l'exercice précédent. En Inde, Alstom a poursuivi la construction d'une usine de production de turbines à vapeur et de générateurs en partenariat avec Bharat Forge. Renewable Power a inauguré sa première usine d'éoliennes au Brésil. Transport a concentré ses investissements sur le début de la construction de son usine de matériels roulant à Chennai (Inde) pour servir le marché local ainsi que sur la modernisation de ses installations actuelles. Pour Grid, les investissements ont pour principal objectif d'accroître la présence du Secteur en Asie, en particulier sur le marché des transformateurs électriques et de la technologie HVDC.

5.2.3. Participations des sociétés mises en équivalence et titres disponibles à la vente

Les participations des sociétés mises en équivalence et titres disponibles à la vente ont augmenté de € 207 millions au 31 mars 2011 à € 531 millions au 31 mars 2012. Cette évolution est principalement due à l'acquisition de 25 % de TMH.

5.2.4. Autres actifs non courants

Les autres actifs non courants s'élevaient à € 545 millions au 31 mars 2012, par rapport à € 567 millions au 31 mars 2011. Les créances financières relatives au contrat de location de longue durée de trains et d'équipements associés conclus avec l'opérateur London Underground au Royaume-Uni sont restées stables à € 426 millions au 31 mars 2012.

5.2.5. Besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement (défini comme les actifs courants hors trésorerie et équivalents de trésorerie et valeurs mobilières de placement, diminués des passifs courants hors dettes financières courantes, et incluant les provisions non courantes) s'établit à € (3 859) millions au 31 mars 2012 contre € (4 942) millions au 31 mars 2011. Au premier semestre, il s'était dégradé de € 1 278 millions du fait de la baisse du chiffre d'affaires, du démarrage des activités de Transport dans certains pays (Russie, Inde) et de deux litiges clients (environ € 280 millions retenus). Ce mouvement a été partiellement compensé par une amélioration du besoin en fonds de roulement sur le second semestre, grâce à la reprise de l'activité et à un meilleur ratio commandes sur chiffre d'affaires.

5.2.6. Impôts différés

Les impôts différés actifs nets ont augmenté à € 1 296 millions au 31 mars 2012, contre € 1 199 millions au 31 mars 2011.

5.2.7. Provisions courantes et non courantes

Les provisions courantes et non courantes sont passées de € 2 482 millions au 31 mars 2011 à € 2 218 millions au 31 mars 2012, en raison de l'avancement des mesures de restructuration et au règlement de litiges importants.

5.2.8. Capitaux propres – part du Groupe et intérêts minoritaires

Au 31 mars 2012, les capitaux propres, y compris intérêts minoritaires, s'établissent à € 4 434 millions, à comparer à € 4 152 millions au 31 mars 2011. L'augmentation sur la période comprend les éléments suivants :

- un résultat net (part du Groupe) de € 732 millions au titre de l'exercice 2011/12
- une distribution de dividendes (part du Groupe) de € (183) millions au titre de l'exercice 2010/11,
- des pertes actuarielles sur les pensions de € (317) millions en 2011/12.

5.2.9. Dette financière

La dette financière brute s'élève à € 5 022 millions au 31 mars 2012, par rapport à € 4 466 millions au 31 mars 2011. Cette augmentation résulte essentiellement d'une nouvelle émission obligataire pour un montant de € 500 millions en janvier 2012.

Voir la note 24 aux comptes consolidés pour des éléments complémentaires relatifs à la dette financière.

5.3. Liquidités et ressources financières

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

Total Groupe	Exercice clos le	Exercice clos le
(en millions d'€)	31 mars 2012	31 mars 2011
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation - hors variation du besoin en fonds de roulement	1 184	974
Variation du besoin en fonds de roulement	(968)	(743)
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation	216	231
Variation nette de la trésorerie liée aux investissements	(912)	(3 081)
Variation nette de la trésorerie liée au financement	87	1 180
Augmentation /(Diminution) nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	(609)	(1 670)
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période	2 701	4 351
Incidence des variations de taux de conversion	-	24
Autres variations	(1)	(4)
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin de période	2 091	2 701

5.3.1. Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation

La variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation est de € 216 millions en 2011/12, contre € 231 millions en 2010/11.

La variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation avant variation du besoin en fonds de roulement est de € 1 184 millions en 2011/12. Ce montant représente la trésorerie générée par le résultat net après élimination des éléments sans incidence sur la trésorerie (les provisions étant incluses dans la définition du besoin en fonds de roulement, elles ne sont pas incluses dans l'élimination des éléments sans incidence sur la trésorerie) et avant variation du besoin en fonds de roulement.

Le besoin en fonds de roulement du Groupe lié à l'exploitation s'est dégradé de € (968) millions.

5.3.2. Variation nette de la trésorerie liée aux investissements

L'utilisation nette de la trésorerie liée aux investissements se monte à € (912) millions au cours de l'exercice 2011/12, contre € (3 081) millions l'année précédente. Ce dernier montant comprenait l'acquisition du Secteur Grid pour un montant d'environ € 2,4 milliards. En 2011/12, les dépenses d'investissement (hors coûts de développement capitalisés) ont atteint € 521 millions et les coûts de développement capitalisés € 293 millions.

5.3.3. Variation nette de la trésorerie liée au financement

La variation nette de la trésorerie liée au financement s'élève à € 87 millions en 2011/12, contre une augmentation nette de € 1 180 millions en 2010/11. Cette évolution est due à une nouvelle

émission obligataire pour € 500 millions (contre € 1 500 millions l'année dernière) et au paiement des dividendes pour € (183) millions (contre € (364) en 2010/11).

5.3.4. Trésorerie nette

Au 31 mars 2012, le Groupe a atteint une dette nette de € 2 492 millions, contre € 1 286 millions au 31 mars 2011.

Total Groupe	Exercice clos le	Exercice clos le
(en millions d'€)	31 mars 2012	31 mars 2011
Trésorerie nette en début de période	(1 286)	2 222
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	(609)	(1,670)
Variation nette des valeurs mobilières de placement et des autres actifs financiers courants	237	(57)
Variation nette des obligations	(560)	(1 500)
Variation nette des emprunts courants et non courants	(13)	(33)
Diminution des dettes sur contrats de location-financement	42	41
Dette nette des entités acquises à leur date d'acquisition et autres variations	(303)	(289)
Trésorerie nette en fin de période	(2 492)	(1 286)

Les notes 23, 24, 25, 28 et 29 aux comptes consolidés fournissent des informations complémentaires, respectivement, sur les sujets suivants :

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

5.4. Utilisation d'indicateurs financiers non codifiés par des organismes de normalisation comptable

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

5.4.1. 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.

5.4.2. 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 d'un exercice antérieur
- moins chiffre d'affaires reconnu dans l'exercice.

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

5.4.3. Cash flow libre

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

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

Total Groupe	Exercice clos le	Exercice clos le
(en millions d'€)	31 mars 2012	31 mars 2011
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation	216	231
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (incluant les coûts de développement capitalisés)	(813)	(791)
Produits de cession des immobilisations corporelles et incorporelles	24	44
Cash flow libre	(573)	(516)

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.

5.4.4. Capitaux employés

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

Les capitaux employés par Secteur et pour l'ensemble du Groupe sont présentés en note 4 aux comptes consolidés du 31 mars 2012.

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

En 2011/12, les capitaux employés ont atteint € 7 035 millions, comparé à € 5 356 millions à la fin de mars 2011 de la variation du besoin en fonds de roulement et des dépenses d'investissements.

Total Groupe	Exercice clos le	Exercice clos le
(en millions d'€)	31 mars 2012	31 mars 2011
Actifs non courants	12 804	12 042
moins impôts différés actifs	(1 472)	(1 287)
moins actifs non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière	(426)	(429)
moins actifs de couverture des engagements de retraite	(12)	(28)
Capitaux employés - actifs non courants (A)	10 894	10 298
Actifs courants	18 243	17 591
moins trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 091)	(2 701)
moins valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	(13)	(50)
Capitaux employés - actifs courants (B)	16 139	14 840
Passifs courants	19 876	19 316
moins dettes financières courantes	(682)	(629)
plus provisions non courantes	804	1 095
Capitaux employés - passifs (C)	19 998	19 782
Capitaux employés (A)+(B)-(C)	7 035	5 356

5.4.5. Trésorerie nette

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

Total Groupe	Exercice clos le	Exercice clos le
(en millions d'€)	31 mars 2012	31 mars 2011
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 091	2 701
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers	13	50
Actifs financiers non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière	426	429
<i>moins:</i>		
Dettes financières courantes	682	629
Dettes financières non-courantes	4 340	3 837
Trésorerie/(dette) nette	(2 492)	(1 286)

5.4.6. Données organiques

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

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

- retraitement des chiffres réels de 2010/11 avec les taux de change utilisés dans les comptes consolidés pour l'exercice 2011/12, pour le carnet de commandes, les commandes reçues, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel ;
- ajustements liés aux modifications de périmètres, sur ces mêmes indicateurs, à la fois pour l'exercice 2010/11 (retraitement des cessions d'activités) et pour l'exercice 2011/12 (retraitement des acquisitions d'activités).

Le tableau qui suit présente l'estimation de l'incidence des variations de taux de change et des variations de périmètre pour tous les indicateurs publiés dans ce document, à la fois à structure réelle et sur une base organique.

Alstom - FIGURES ORGANIQUES 2011/12

en millions d'€	Exercice clos le 31 mars 2011				Exercice clos le 31 mars 2012				
	Données réelles	Effet change	Effet périmètre	Données organiques	Données réelles	Effet périmètre	Données organiques	% Var Act. Mar. 12 / Mar.11	% Var Org. Mar. 12 / Mar.11
Carnet de commandes	46 816	332	-	47 148	49 269	-	49 269	5%	4%
Thermal Power	17 982	52	-	18 034	18 741	-	18 741	4%	4%
Renewable Power	4 187	12	-	4 199	4 302	-	4 302	3%	2%
Grid	5 131	27	-	5 158	5 013	-	5 013	(2%)	(3%)
Transport	19 516	241	-	19 757	21 213	-	21 213	9%	7%
Corporate & Autres	-	-	-	-	-	-	-	N/A	N/A
Commandes reçues	19 054	(234)	-	18 820	21 706	(595)	21 111	14%	12%
Thermal Power	7 975	(115)	-	7 860	9 366	-	9 366	17%	19%
Renewable Power	1 936	(35)	-	1 901	2 026	-	2 026	5%	7%
Grid	3 434	(48)	-	3 386	4 003	(595)	3 408	17%	1%
Transport	5 709	(36)	-	5 673	6 311	-	6 311	11%	11%
Corporate & Autres	-	-	-	-	-	-	-	N/A	N/A
Chiffre d'affaires	20 923	(272)	-	20 651	19 934	(532)	19 402	(5%)	(6%)
Thermal Power	879	(11)	-	868	850	-	850	(3%)	(2%)
Renewable Power	173	(5)	-	168	150	-	150	(13%)	(11%)
Grid	218	(7)	-	211	248	(15)	233	14%	10%
Transport	398	(4)	-	394	264	-	264	(34%)	(33%)
Corporate & Autres	(98)	-	-	(98)	(106)	-	(106)	N/A	N/A
Résultat opérationnel	1 570	(27)	-	1 543	1 406	(15)	1 391	(10%)	(10%)
Thermal Power	9,0%			9,1%	9,7%		9,7%		
Renewable Power	8,9%			8,8%	7,4%		7,4%		
Grid	6,0%			5,9%	6,2%		6,7%		
Transport	7,1%			7,1%	5,1%		5,1%		
Corporate & Autres	N/A			N/A	N/A		N/A		
Marge opérationnelle	7,5%			7,5%	7,1%		7,2%		
Chiffre d'affaires	20 923	(272)	-	20 651	19 934	(532)	19 402	(5%)	(6%)
Coût des ventes	(16 938)	227	-	(16 711)	(16 144)	423	(15 721)	(5%)	(6%)
Frais de R&D	(703)	3	-	(700)	(682)	19	(663)	(3%)	(5%)
Frais commerciaux	(902)	6	-	(896)	(900)	38	(862)	(0%)	(4%)
Frais généraux et administratifs	(810)	9	-	(801)	(802)	37	(765)	(1%)	(4%)
Résultat opérationnel	1 570	(27)	-	1 543	1 406	(15)	1 391	(10%)	(10%)