

**RAPPORT DE GESTION
SUR LES RESULTATS FINANCIERS CONSOLIDES
EXERCICE 2013/14**

1. Faits marquants de l'exercice 2013/14

1.1. Croissance des ventes et maintien d'un bon niveau de marge opérationnelle

Au cours de l'exercice 2013/14, Alstom a enregistré € 21,5 milliards de commandes, en baisse de 6 % par rapport à l'exercice précédent en base comparable. Les commandes reçues par Thermal Power ont reculé de 2 % en base comparable, à € 9,0 milliards. Dans un contexte de marché difficile, le Secteur a enregistré des commandes pour 11 turbines à gaz en Irak, en Allemagne et au Chili ainsi que plusieurs contrats de service pour des centrales à gaz situées aux Etats-Unis d'Amérique et au Royaume-Uni. L'activité Vapeur a enregistré d'importantes commandes en Pologne, en Arabie Saoudite et en Inde. Le Secteur Renewable Power a réalisé une bonne performance commerciale avec € 2,6 milliards de prise de commandes, en hausse de 40 % en base comparable, grâce aux importants contrats enregistrés au Brésil et au Mexique pour la livraison d'éoliennes, ainsi qu'au rebond de l'activité Hydro qui a remporté d'importants projets en Inde, au Brésil, en Albanie et au Canada. La prise de commandes de Grid s'établit à € 3,5 milliards, en baisse de 26 % en base comparable par rapport à l'exercice précédent où deux contrats de grande envergure avaient été enregistrés en Allemagne ainsi qu'en Inde dans l'activité de courant continu à haute tension (HVDC). Le Secteur Transport, avec notamment un contrat significatif attribué en Arabie Saoudite pour trois lignes de métro et plusieurs commandes importantes en France et au Canada, a enregistré € 6,4 milliards de nouvelles commandes, un niveau soutenu bien qu'en baisse organique de 9 % par rapport à l'exercice 2012/13. Le Secteur a connu des succès commerciaux dans les pays émergents avec plusieurs contrats remportés au Brésil, au Chili et en Argentine.

La dépréciation des devises de certains pays émergents, notamment le réal brésilien, le rand sud-africain et la roupie indienne, a réduit le carnet de commandes de € 2,3 milliards par rapport au 31 mars 2013. Il s'est donc établi en légère baisse, à € 51,5 milliards au 31 mars 2014 contre € 52,9 milliards l'année précédente, et représente 30 mois de chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires consolidé d'Alstom a augmenté de 4 % sur une base comparable par rapport à l'exercice précédent, atteignant € 20,3 milliards. La croissance organique des ventes de 9 % chez Transport a été soutenue par son solide carnet de commande. La bonne performance du chiffre d'affaires de Renewable Power, en croissance organique de 9 %, résulte de l'exécution des commandes enregistrées cette année, tout comme Grid dont l'avancement rapide de projets HVDC a soutenu une croissance organique du chiffre d'affaires de 6 %. Le chiffre d'affaires de Thermal Power est resté stable par rapport à l'année dernière en base comparable.

Le résultat opérationnel a atteint € 1 424 millions, contre € 1 463 millions en 2012/13, tandis que la marge opérationnelle s'est établie à 7,0 % pour l'exercice 2013/14, contre 7,2 % l'exercice précédent.

La hausse des frais financiers, des charges de restructuration et l'enregistrement de provisions et de charges de dépréciations spécifiques expliquent la baisse du résultat net (part du Groupe) qui a atteint € 556 millions à la fin de l'exercice 2013/14 par rapport à € 768¹ millions l'année dernière.

Le cash-flow libre négatif du Groupe a été de € (171) millions au cours de l'exercice 2013/14, à comparer à un cash-flow libre positif de € 408 millions l'année dernière. Après un cash-flow libre négatif de € (511) millions au premier semestre de l'exercice 2013/14, le Groupe a généré un cash-flow libre positif de € 340 millions au cours du second semestre.

En juillet 2013, Alstom a lancé une nouvelle émission obligataire d'un montant de € 500 millions dans le cadre de son programme EMTN coté à Luxembourg. Cette obligation viendra à échéance en juillet 2019 et sert un coupon annuel de 3 %.

Le cash-flow libre négatif, le paiement du dividende pour € 268 millions et une sortie nette de trésorerie de € 88 millions résultant de diverses acquisitions et cessions ont été les principaux facteurs d'évolution de la dette nette du Groupe qui s'établit à € 3 019 millions au 31 mars 2014 contre € 2 342 millions au 31 mars 2013.

Au 31 mars 2014, Alstom disposait de € 2 320 millions de trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que d'une ligne de crédit non utilisée de € 1 350 millions.

1.2. Poursuite du développement du Groupe

1.2.1. Recherche et Développement

Au cours de l'exercice 2013/14, le Groupe a investi € 815 millions en recherche et développement pour soutenir l'innovation dans les pays à forte croissance tout en renouvelant et en élargissant sa gamme de produits traditionnels. Au cours de l'exercice précédent, le Groupe avait investi € 794 millions en recherche et développement.

Thermal Power

Grâce à l'extension de son centre d'essai basé à Cologne en Allemagne, Thermal Power a poursuivi le développement de sa gamme de turbines à gaz. Les nouveaux équipements doivent permettre d'accroître la capacité des appareils de combustion tout en réduisant les émissions polluantes émises par les turbines.

Le Secteur a également lancé sa toute dernière génération de chaudières à combustion en lit fluidisé circulant (LFC) qui permettra une flexibilité jusque-là non-atteinte pour une capacité

¹ Chiffres ajustés suite à l'application de la norme IAS19 révisée

allant jusqu'à 660 MW, tout en réduisant les coûts opérationnels grâce à de meilleurs rendements et une moindre consommation en énergie.

Renewable Power

En décembre 2013, Renewable Power a achevé l'installation de son éolienne offshore de nouvelle génération, l'HALIADÉ™ 150 – 6 MW, sur le site de Belwind en Belgique. Il s'agit de la plus grande éolienne jamais installée en mer. Quelques mois plus tôt, le prototype testé sur le site du Carnet en France avait obtenu de la Commission électrotechnique internationale (CEI) la certification de sa performance, confirmant ses spécifications techniques. L'accent a également été mis sur l'extension de la gamme d'éoliennes onshore, avec notamment l'installation réussie du prototype de la dernière ECO 122-2,7 MW en Hollande. Cette éolienne, adaptée à des conditions de vents plus faibles de classe III permet à Alstom d'offrir une gamme de solutions adaptée à tous types de vents, basée sur la combinaison d'une plateforme commune ECO 100 et de trois dimensions de pales.

Renewable Power a également poursuivi le perfectionnement de son hydrolienne. L'appareil pilote installé en Ecosse depuis janvier 2013 a déjà injecté sur le réseau plus de 100 MWh d'électricité. La réussite de ce jalon important permet de renforcer la confiance des clients quant à la fiabilité et la résistance de la turbine.

Grid

Grid a poursuivi ses investissements de recherche et développement dans les domaines des super-réseaux (Super Grid) et des réseaux intelligents (Smart Grid) à travers le développement des technologies liées aux équipements électriques de haute tension (HVDC - High Voltage Direct Current) et aux sous-stations numériques.

Alstom a achevé, avec succès, les tests de son prototype de disjoncteur courant continu haute tension. La dernière série d'essais a consisté à reproduire des conditions qui s'apparentent aux contraintes réelles d'exploitation d'un réseau de transmission électrique en courant continu à haute tension. Ces essais clôturent les travaux pilotés par RTE¹, sur l'exploitation et la protection de réseaux à courant continu au sein du projet de recherche européen TWENTIES, cofinancé par le programme FP7 de la Commission Européenne. Ces résultats contribuent au développement et à la mise en œuvre de nouvelles technologies facilitant l'intégration des énergies renouvelables dans le réseau électrique européen.

Les réseaux intelligents permettent aujourd'hui de favoriser l'émergence d'un nouveau concept de villes éco-responsables : les Smart Cities. En France, le projet Nice Grid, premier démonstrateur européen de quartier solaire intelligent, dont Alstom est partenaire, préfigure ce nouveau modèle urbain. La stabilité et la fiabilité de l'alimentation électrique sont garanties par les technologies de réseaux intelligents qui interconnectent les ressources et optimisent leur performance.

¹ RTE: Réseau de Transport d'Electricité

Alstom développe MaxSine™ eStorage, une solution qui permet de stocker l'énergie grâce à des batteries et d'optimiser l'équilibrage du réseau pour gérer la distribution d'électricité, en fonction de la demande des consommateurs. Cette solution constitue une réponse à l'instabilité engendrée sur le réseau électrique par les énergies renouvelables intermittentes comme l'éolien et le solaire.

L'inauguration du Centre Smart Grid de Dubaï marque une étape décisive dans l'engagement du Groupe en faveur du développement des réseaux intelligents aux Emirats Arabes Unis et au Moyen-Orient. Les réseaux intelligents étant intégrés aux infrastructures existantes, les clients de la région bénéficieront des relations étroites entre ce centre et les centres Smart Grid ultramodernes d'Alstom en France et aux Etats-Unis d'Amérique. Ils profiteront, en outre, du soutien continu des experts d'Alstom partout dans le monde.

Transport

En mai 2013, le Secteur Transport a lancé deux innovations majeures :

- Axonis™, un système de métro clé en main, disponible en un temps record, à un coût optimisé et capable de transporter jusqu'à 45 000 passagers par heure et par direction. Ce système a été idéalement conçu pour les villes à forte densité démographique.
- Urbalis™ Fluence, une nouvelle solution de signalisation centrée sur le train permettant de réduire l'intervalle entre les rames, et donc d'augmenter la capacité de transport et de désengorger le réseau.

Transport travaille également sur le développement d'une sous-station réversible adaptée aux lignes de métros et aux trains périurbains. Déjà disponible sur les lignes de tramways, HESOP™ permettra d'optimiser la consommation d'énergie provenant du réseau et de récupérer l'énergie dégagée au freinage.

En novembre 2013, le Secteur a dévoilé sa première rame de tramway de la gamme CITADIS™ Compact fabriquée sur le site de La Rochelle en France. Cette première commande est destinée à la communauté urbaine du Pays d'Aubagne, près de Marseille.

En septembre 2013, Transport et son partenaire russe Transmashholding (TMH) ont présenté leur nouvelle génération de locomotives de fret, la 2ES5 pour la Russie et la KZ8A destinée au marché kazakh et produite sur le site d'Electrovoz Kurastyru Zauyty (EKZ), joint-venture entre Alstom, Kazakh Railways (KTZ) et TMH. Ces locomotives sont parmi les plus puissantes au monde et ont été conçues pour servir dans des conditions météorologiques extrêmes. Les deux partenaires ont également signé un partenariat portant sur le développement de la première locomotive russe de fret bi-tension, la 2ES20. Cette nouvelle locomotive ultra performante permettra d'améliorer le transport de marchandises au sein du pays.

Enfin, en mars 2014, le train régional de nouvelle génération CORADIA™ Régiolis a reçu l'autorisation de mise en exploitation commerciale. Transport a signé en 2009 avec la SNCF et différentes régions françaises un contrat cadre pour la fourniture de 1 000 trains CORADIA™ Régiolis, dont 216 ont été commandés à ce jour.

1.2.2. Investissements

Au cours de l'exercice 2013/14, le montant des investissements effectués par Alstom s'est élevé à € 565 millions (hors coûts de développement capitalisés). Le Groupe a renforcé sa présence sur les marchés à forte croissance et modernisé ses sites industriels existants.

En Arabie Saoudite, Thermal Power a inauguré un nouvel atelier situé dans la ville de Rabigh et destiné à son activité Thermal Services. Cette nouvelle infrastructure permettra de faciliter la maintenance des rotors et des générateurs de grande taille destinés aux turbines à gaz. Le Secteur a également prévu, à terme, d'étendre sa gamme de services à d'autres composants et aux travaux d'infrastructure.

Au Vietnam, Thermal Services a complété son offre de reconditionnement d'ailettes sur le site de Phu My.

En Inde, le site de production de Sanand, actuellement en construction, devrait être opérationnel en décembre 2014. Cette usine fabriquera des composants pour des générateurs ainsi que des turbines à vapeur destinés au marché indien.

Renewable Power a particulièrement investi dans des technologies nouvelles ainsi que sur les marchés à forte croissance tels que le Brésil (Hydro et Wind) et la Chine (Hydro). Les deux tiers des investissements réalisés par le Secteur ont ainsi été destinés à l'activité Wind.

Au Brésil, le Secteur a inauguré en août 2013 sa première usine de construction de mâts éoliens en Amérique Latine. Le nouveau site de Canoas complète le dispositif industriel existant situé à Bahia et qui produit les nacelles des éoliennes. Avec une capacité de production estimée à 120 mâts en acier par an (représentant une capacité d'environ 350 MW), cette usine a pour objectif d'approvisionner le marché en croissance de l'éolien en Amérique latine, et plus spécifiquement dans le sud du Brésil.

En Chine, Alstom a déménagé et inauguré une toute nouvelle usine à Tianjin. Ce site de production est désormais la plus grande usine d'équipements hydroélectriques du Groupe. Ce nouveau site, qui abrite également un centre de R&D, sera en mesure de produire chaque année jusqu'à 26 groupes turbine-alternateur d'une capacité pouvant atteindre 1 000 MW chacun.

Grid a poursuivi ses investissements sur le marché indien des équipements électriques de haute tension (HVDC) afin de consolider sa position de leader sur le segment du réseau 800 kV. Le Secteur a également renforcé sa structure dédiée au HVDC au Royaume-Uni où il a choisi d'installer son Centre international de Compétences HVDC. Le lancement des lignes de production des modules et sous-modules VSC (convertisseur à source de tension) a également renforcé le savoir-faire et la capacité de Grid sur le marché de la haute tension.

Au cours de l'exercice 2013/14, Transport a réalisé de nombreux investissements afin de renforcer son activité dans les pays à forte croissance tout en modernisant ses infrastructures de production dans les pays développés.

Ainsi, le Secteur a décidé d'accroître sa présence en Russie par le biais d'un nouveau site de production établi en collaboration avec son partenaire russe Transmashholding (TMH). Cette nouvelle usine située à Novochoerkassk, près de Rostov, sera dédiée à la production de variateurs

de traction asynchrones destinés aux locomotives électriques conçues conjointement par Alstom et TMH telles que la EP20, la 2ES5 et la KZ8A.

En janvier 2014, Transport a annoncé l'installation de sa première chaîne de fabrication de tramways en Amérique du Sud. Cette nouvelle chaîne de production, située sur le site industriel de Taubaté au Brésil, est destinée à répondre aux besoins croissants des marchés brésilien et d'Amérique latine, en commençant par la fabrication des 32 rames de tramways CITADIS™ commandés par la ville de Rio de Janeiro.

Au Canada, Transport a inauguré sa nouvelle usine de fabrication de bogies située dans le complexe industriel de Sorel-Tracy, au Québec. Cette usine assemblera plus de 900 bogies destinés à la fabrication de nouvelles voitures de métro.

En France, le Secteur a installé sur le site industriel de Belfort son nouveau centre de livraison pour les trains à très grande vitesse Euroduplex. Ce centre est équipé d'une voie sur fosse de 200 mètres de long permettant des interventions sous véhicule afin de contrôler les organes de roulement et de frein ainsi que des opérations en toiture sur toute la longueur de la rame.

1.2.3. Acquisitions, cessions et partenariats

Au cours de l'exercice 2013/14, Alstom a développé sa position sur les marchés à forte croissance et étendu sa présence à travers une stratégie d'acquisitions ainsi que de partenariats ciblés, et a annoncé un programme de cession d'actifs en novembre 2013.

Thermal Power

Thermal Power a renforcé sa présence sur les marchés émergents à travers plusieurs partenariats.

En Chine, le Secteur a signé un accord de licence à long terme avec la société Harbin Turbine Corporation (HTC) autorisant la fabrication, l'assemblage et la vente de sa turbine à gaz GT13™E2 dans le pays. La signature de cet accord sera suivie par la création d'une joint-venture qui permettra de répondre aux besoins en service après-vente des clients chinois pour cette turbine. Thermal Power a par ailleurs conclu un partenariat avec l'entreprise chinoise Dongfang Electric (DEC) concernant l'approvisionnement en turbines et en générateurs des futurs projets nucléaires chinois AP 1000.

Afin de renforcer sa présence au Moyen-Orient, le Secteur a établi une joint-venture avec Arabian Bemco visant à construire une usine de composants destinés au marché de la production d'énergie en Arabie Saoudite, en particulier les générateurs de vapeur à récupération de chaleur (HRSGs). Cette nouvelle infrastructure de production d'envergure mondiale viendra compléter l'atelier de Thermal Services inauguré cette année à Rabigh.

Le 1^{er} avril 2014, Alstom a signé un accord pour céder son activité de fabrication d'équipements auxiliaires pour centrales à vapeur, pour une valeur d'entreprise d'environ € 730 millions. Cette vente d'actifs non-stratégiques s'inscrit dans le cadre du programme de cessions annoncé en novembre 2013 par Alstom. La finalisation de la transaction est prévue avant la fin du premier semestre de l'exercice 2014/15. Cette transaction n'est pas remise en cause par les événements survenus après la clôture de l'exercice (voir ci-après – Evénements postérieurs à la clôture).

Renewable Power

Dans l'activité Hydro, le Secteur a signé un accord avec l'entreprise japonaise Daido Metal prévoyant la fourniture de revêtements perfectionnés pour les paliers de butée utilisés dans les centrales hydroélectriques.

En juillet, Hydro a cédé son activité de fabrication de moteurs à anneau afin de se recentrer sur son cœur de métier.

Concernant l'activité éolienne, Renewable Power a renforcé son alliance avec EDF Energies Nouvelles et WPD Offshore en signant un accord de partenariat pour la fourniture d'éoliennes en vue de répondre au deuxième appel d'offres du gouvernement français. Afin de renforcer son offre d'éoliennes en mer, le Secteur a signé un protocole de collaboration exclusive avec STX France. Cet accord porte sur la fourniture de pièces de transition spécialement conçues pour répondre aux contraintes techniques de l'éolienne HALIADE™ 150 et permettant de fixer le mât de l'éolienne à sa fondation. Le Secteur a par ailleurs conclu un accord de partenariat mondial avec Freyssinet pour le développement de grands mâts en béton adaptés à l'éolienne ECO 122, destinée aux sites moins ventés.

Enfin, pour les énergies nouvelles, un accord stratégique a été signé avec Soitec afin de répondre à l'appel d'offres publié en France par la Commission de Régulation de l'Energie pour la fourniture de centrales solaires photovoltaïques à concentration. Le Secteur a également annoncé sa coopération avec GDF Suez et Ports Normands Associés (PNA) en vue de réaliser différentes études d'ingénierie et d'équiper la ferme hydrolienne pilote du Raz Blanchard, lancée en France en octobre 2013.

Grid

Afin de renforcer ses activités dans les pays émergents, Grid a fait l'acquisition de deux entreprises brésiliennes. La première, Engeman Serviços e Manutenção, est un spécialiste des équipements électriques de haute et moyenne tension ainsi qu'une référence régionale en matière de prestation de services. La seconde, Reason Tecnologia S.A., fournisseur de systèmes de mesure et de solutions d'automatisations de sous-stations destinés aux opérateurs de transmission et de distribution d'électricité, permettra au Secteur d'élargir son offre de postes numériques.

Le Secteur a par ailleurs conclu un accord de partenariat stratégique à long terme avec Eaton Corporation afin d'exploiter les opportunités de projets industriels, de distributions et solutions clé en main relatives à la haute, moyenne et basse tension, en particulier en Amérique, au Moyen-Orient et en Afrique.

Enfin, Grid a établi deux joint-ventures, la première avec Soyuz Holding (Russie) portant sur la fabrication locale de disjoncteurs haute tension, la seconde avec KEPCO afin d'obtenir un accès privilégié au marché HVDC en Corée du Sud.

Transport

Durant l'exercice 2013/14, les partenariats signés par Transport ont concerné le développement et l'adaptation de son tramway CITADIS™ à de nouvelles zones géographiques. En juin 2013, le Secteur a signé un accord avec la Japan Transport Engineering Company (J-TREC) afin d'évaluer conjointement les opportunités de moderniser les lignes de tramway existantes et d'en développer

de nouvelles. Le même mois, Transport et sa joint-venture russe TramRus ont signé un accord avec City Transport Group, filiale du fabricant de bus ukrainien LAZ, afin d'organiser la production de nouveaux tramways rapides dérivés du CITADIS™ et adaptés au marché ukrainien, en particulier concernant les conditions de températures locales.

En décembre 2013, Transport a formé, avec Babcock et Costain, une joint-venture nommée ABC Electrification, afin de renforcer sa position sur le marché de l'infrastructure ferroviaire au Royaume-Uni. En février 2014, ABC a fait partie des quatre fournisseurs sélectionnés par Network Rail pour la réalisation d'un grand programme d'électrification, la joint-venture ayant remporté deux zones parmi les six du programme.

Le Groupe avait annoncé en novembre 2013 qu'il étudiait l'ouverture minoritaire du capital d'Alstom Transport. Cette opération a été suspendue compte tenu des événements survenus après la clôture de l'exercice (voir ci-après – Evénements postérieurs à la clôture).

1.3. Responsabilité sociale du Groupe

1.3.1. Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

En décembre 2013, Alstom a publié un document définissant clairement sa politique RSE. Ce document, présenté par le Président-Directeur Général et largement communiqué en interne, donne un cadre pour l'ensemble des actions relatives à la RSE à l'intérieur du Groupe.

Au cours de l'exercice 2013/14, les plans d'actions RSE par pays ont été développés jusqu'à couvrir plus de 15 pays majeurs¹ et ont permis de structurer les actions en faveur des communautés locales, dans la plupart des cas avec le soutien de volontaires parmi les collaborateurs d'Alstom.

Par ailleurs, Alstom a développé la communication sur la RSE avec l'achèvement d'une série de dix films éducatifs sur des sujets de développement durable à l'attention d'audiences externes et internes, et la publication d'une « lettre mensuelle » diffusée en interne.

1.3.2. Environnement, santé et sécurité

En 2013/14, Alstom a réussi à atteindre ses objectifs de réduction de l'empreinte environnementale de ses opérations. Les consommations d'énergie et d'eau sont en ligne avec les ambitions affichées, comme tous les autres indicateurs à l'exception des émissions de SF6. Tous les sites de production d'Alstom employant plus de 200 personnes sont aujourd'hui certifiés ISO 14001.

Concernant la sécurité au travail, le plan Alstom Zéro Déviation (Alstom Zero Deviation Plan – AZDP) demeure la clé de voûte des actions dans l'ensemble des Secteurs et des pays où Alstom est présent. Ce programme se concentre sur les activités à haut risque pour renforcer la protection des employés et des sous-traitants face aux risques auxquels ils peuvent être exposés

¹ Pays avec plus de 1 000 employés

dans un atelier, une usine, un centre d'essai ou un chantier d'Alstom. Au cours de l'exercice, deux nouvelles directives ont été ajoutées pour couvrir deux activités à haut risque. Une nouvelle campagne d'audit a couvert 169 sites avec une amélioration significative de la conformité aux directives de sécurité Alstom. En conséquence, le nombre d'accidents a été fortement réduit : l'indicateur relatif à la fréquence des accidents¹ est passé de 1,4 à 1,2 en douze mois, en ligne avec l'objectif d'Alstom d'atteindre 1,0 à la fin de l'exercice 2015/16.

1.4. Dedicated to Excellence

En novembre 2013, Alstom a décidé de lancer, sous le nom « Dedicated to Excellence » ou « d2e », un plan de compétitivité dans l'ensemble du Groupe. Ce plan vise à renforcer la position concurrentielle de l'entreprise tout en s'adaptant à la pression exercée sur les prix dans certains de ses marchés. L'objectif fixé est une réduction de coûts de € 1,5 milliard par rapport à la base de coûts de l'exercice 2012/13, d'ici à avril 2016. Ce plan stratégique insiste sur quatre leviers principaux : achats directs, excellence opérationnelle, implantation industrielle et frais généraux.

A la fin de l'exercice 2013/14, près du tiers de l'objectif d'économies prévu par le plan a été atteint, notamment grâce à la mise en place de plans d'actions spécifiques au sein de l'ensemble des Secteurs ainsi qu'au travers d'initiatives développées et partagées au sein du Groupe. Alstom entend renforcer son objectif d'économies à avril 2016 à travers différentes actions, et en particulier la mise en place de plans de restructuration supplémentaires chez Thermal Power.

¹ nombre d'accidents avec arrêt de travail par millions d'heures travaillées.

2. Données chiffrées consolidées

2.1. Principaux indicateurs financiers consolidés

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs de performance du Groupe pour l'exercice 2013/14 :

En millions d'€	Exercice clos le 31 mars 2014	Exercice clos le 31 mars 2013 ⁽¹⁾	% Variation mars 14 / mars 13	
			Réel	Organique
Carnet de commandes	51 458	52 875	(3%)	2%
Commandes reçues	21 498	23 770	(10%)	(6%)
Chiffre d'affaires	20 269	20 269	0%	4%
Résultat opérationnel	1 424	1 463	(3%)	1%
<i>Marge opérationnelle</i>	<i>7,0%</i>	<i>7,2%</i>		
Résultat d'exploitation	1 008	1 189	(15%)	
Résultat net part du Groupe	556	768	(28%)	
Cash Flow Libre	(171)	408		
Capitaux employés	8 161	7 651		
Trésorerie / (Dette) nette	(3 019)	(2 342)		
Effectifs	93 002	92 906	0%	

(1) Chiffres ajustés suite à l'application de la norme IAS19 révisée

2.2. Principales données géographiques

Total Groupe	Exercice clos le 31 mars 2014						
	Europe de l'Ouest	Europe de l'Est	Amérique du Nord	Amérique du Sud et Centrale	Asie/Pacifique	Moyen- Orient/Afrique	Total
Données base réelle, en millions d'€ (sauf le nombre d'employés)							
Commandes reçues	5 341	2 455	3 238	2 749	3 196	4 519	21 498
<i>% contrib</i>	<i>25%</i>	<i>11%</i>	<i>15%</i>	<i>13%</i>	<i>15%</i>	<i>21%</i>	<i>100%</i>
Chiffre d'affaires	6 603	2 178	2 417	1 524	4 281	3 266	20 269
<i>% contrib</i>	<i>32%</i>	<i>11%</i>	<i>12%</i>	<i>8%</i>	<i>21%</i>	<i>16%</i>	<i>100%</i>
Nombre d'employés	46 182	7 988	10 732	6 100	18 790	3 210	93 002
<i>% contrib</i>	<i>50%</i>	<i>9%</i>	<i>12%</i>	<i>6%</i>	<i>20%</i>	<i>3%</i>	<i>100%</i>
Total Groupe	Exercice clos le 31 mars 2013						
Données base réelle, en millions d'€ (sauf le nombre d'employés)							
Commandes reçues	8 512	973	3 271	2 550	4 474	3 990	23 770
<i>% contrib</i>	<i>36%</i>	<i>4%</i>	<i>14%</i>	<i>10%</i>	<i>19%</i>	<i>17%</i>	<i>100%</i>
Chiffre d'affaires	6 571	1 953	2 583	1 561	4 478	3 123	20 269
<i>% contrib</i>	<i>32%</i>	<i>10%</i>	<i>13%</i>	<i>8%</i>	<i>22%</i>	<i>15%</i>	<i>100%</i>
Nombre d'employés	46 264	7 987	10 180	5 789	19 569	3 117	92 906
<i>% contrib</i>	<i>50%</i>	<i>9%</i>	<i>11%</i>	<i>6%</i>	<i>21%</i>	<i>3%</i>	<i>100%</i>

3. Perspectives

Alstom a été affecté par le niveau plus faible de commandes en nouvelles centrales chez Thermal Power en raison des conditions de marchés difficiles persistantes. La visibilité reste limitée et le calendrier de reprise économique est incertain. En janvier 2014, le Groupe avait indiqué que cet environnement continuerait à peser sur sa performance opérationnelle en 2014/15 et anticipait une légère baisse de sa marge opérationnelle. Compte tenu des événements postérieurs à la clôture mentionnés ci-dessous qui sont susceptibles d'impacter son fonctionnement, le Groupe n'est pas en mesure de confirmer ces prévisions.

4. Evénements postérieurs à la clôture

Le Conseil d'Administration d'Alstom a annoncé le 30 avril 2014 avoir reçu une offre ferme de General Electric (GE) relative à l'acquisition de ses activités Energie. Le périmètre de l'opération couvrirait les Secteurs Thermal Power, Renewable Power et Grid, ainsi que les services centraux et partagés. Le prix proposé est de € 12,35 milliards et représente une valeur d'entreprise de € 11,4 milliards. Ces activités ont réalisé un chiffre d'affaires de € 14,4 milliards sur l'exercice 2013/14. Si cette offre était validée, Alstom se concentrerait sur ces activités dans le domaine du Transport. Alstom utiliserait le produit de cession pour renforcer ses activités Transport, rembourser sa dette et redistribuer le solde à ses actionnaires.

Le Conseil d'Administration reconnaissant à l'unanimité les mérites stratégiques et industriels de cette offre s'est donné un mois pour examiner l'offre de manière approfondie. Il a décidé à cet effet de mettre en place un comité ad hoc d'administrateurs indépendants, conduit par Jean-Martin Folz, et composé de Messieurs Gérard Hauser, James W. Leng, Président du Comité de nominations et de rémunération et Alan Thomson, Président du Comité d'audit. Ce Comité a procédé à la désignation d'un expert financier et d'un conseil juridique. Si la conclusion de cet examen est favorable, s'en suivrait l'information-consultation des instances représentatives du personnel qui est un préalable à l'accord définitif. La réalisation de cette opération sera également sujette aux autorisations réglementaires et aux autorisations concurrentielles usuelles. Conformément aux recommandations AFEP-MEDEF, elle sera soumise à l'approbation des actionnaires. Bouygues, actionnaire à hauteur de 29 %, s'est engagé à conserver ses titres jusqu'à cette approbation et a indiqué qu'il soutiendra la recommandation du Conseil d'Administration.

Dans le cadre de cette offre ferme, Alstom ne pourra pas solliciter d'autres offres de la part de tiers pour l'acquisition de tout ou partie de ses activités Energie. Cependant, le Groupe s'est réservé le droit de prendre en considération des offres non sollicitées pour la reprise de l'ensemble de ses activités Energie, qui pourraient conduire à une meilleure offre pour Alstom. Si, après avoir recommandé l'offre de GE, le Conseil d'administration décidait de soutenir un autre projet, Alstom devrait verser à GE une indemnité de rupture égale à 1.5 % du prix d'acquisition.

Le Conseil d'Administration a aussi pris connaissance d'une déclaration d'intérêt de Siemens portant sur une opération alternative.

5. Analyse sectorielle

5.1. Thermal Power

Le Secteur Thermal Power regroupe les activités de construction de centrales, de production d'équipements, de réhabilitation, de conception et de mise en place de systèmes d'automatisation et de contrôle ainsi que de service de la base installée, 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 2014	Exercice clos le 31 mars 2013	% Variation	
			mars 14 / mars 13	
			Réel	Organique
Carnet de commandes	17 904	19 151	(7%)	(2%)
Commandes reçues	9 017	9 574	(6%)	(2%)
Chiffre d'affaires	8 787	9 179	(4%)	0%
Résultat opérationnel	930	959	(3%)	0%
Marge opérationnelle	10,6%	10,4%		
Résultat d'exploitation ⁽¹⁾	854	917	(7%)	
Capitaux employés	2 774	2 264		

(1) Chiffres ajustés suite à l'application de la norme IAS19 révisée

5.1.1. Commandes reçues

Au cours de l'exercice 2013/14, les commandes reçues par Thermal Power ont diminué de 2 % sur une base comparable par rapport à 2012/13, à € 9 017 millions. Durant cette période, l'activité Gaz a vendu 11 turbines à gaz : quatre GT26™ et quatre GT13™E2 ont été vendues en Irak, deux GT13™E2 ont été enregistrées au Chili et un contrat a été conclu en Allemagne afin de fournir une centrale à cycle combiné clé en main, équipée d'une turbine à gaz GT26™. En maintenant ses priorités stratégiques que sont la proximité avec le client et le développement de son offre pour la base installée propre et autres équipementiers, l'activité Thermal Services a une nouvelle fois réalisé une solide performance. Le Secteur a principalement conclu des contrats de service à long terme ainsi que des contrats de rénovation et de modernisation aux Etats-Unis d'Amérique, au Royaume-Uni, en Afrique du Sud et au Mexique. Concernant l'activité Vapeur, le Secteur a obtenu un contrat majeur en Pologne afin de fournir deux unités pour une centrale à charbon ultra-supercritique (USC) incluant deux chaudières et deux turbines à vapeur. Thermal Power a également été choisi pour la fourniture de quatre îlots turbo-alternateurs à vapeur incluant un système de contrôle de la qualité de l'air pour une centrale thermique en Arabie Saoudite ainsi que pour la livraison de deux autres turbines à vapeur pour une centrale à charbon en Chine. Enfin, plusieurs contrats ont été signés en Inde afin de produire neuf chaudières destinées à différentes centrales à charbon à travers le pays. L'activité Nucléaire a quant à elle enregistré un contrat pour la fourniture de deux turbines et générateurs destinés à une centrale nucléaire chinoise.

Thermal Power	Exercice clos le		Exercice clos le		% Variation	
	31 mars 14	%	31 mars 13	%	mars 14 / mars 13	
					contrib	contrib
Données en base réelle, en millions d'€						
Europe de l'Ouest	1 925	21%	1 758	18%	9%	11%
Europe de l'Est	1 787	20%	483	5%	270%	283%
Amérique du Nord	1 886	21%	2 179	23%	(13%)	(9%)
Amérique du Sud et Centrale	232	3%	106	1%	119%	139%
Asie/Pacifique	1 461	16%	2 361	25%	(38%)	(34%)
Moyen-Orient/Afrique	1 726	19%	2 687	28%	(36%)	(35%)
Commandes reçues par destination	9 017	100%	9 574	100%	(6%)	(2%)

En Europe de l'Ouest, Thermal Power a enregistré € 1 925 millions de commandes en remportant notamment un contrat en Allemagne pour la construction d'une centrale à gaz à cycle combiné électricité-chaaleur de 450 MW équipée d'une turbine à gaz GT26™ ainsi qu'un contrat pour l'exploitation et la maintenance de neuf turbines à gaz GT26™ au Royaume-Uni. Avec 21 % des commandes reçues par le Secteur, l'Europe de l'Ouest a été la principale région commerciale de Thermal Power.

En Europe de l'Est, les commandes reçues ont grimpé de € 483 millions au cours de l'exercice 2012/13 à € 1 787 millions durant l'exercice 2013/14. La signature en Pologne d'un contrat pour la construction de deux nouvelles unités de 900 MW de la centrale ultra-supercritique (USC) à charbon d'Opole a porté la part de la région à 20 % des commandes totales reçues par le Secteur.

En Amérique du Nord, les commandes reçues par Thermal Power se sont élevées à € 1 886 millions, soit une baisse de 9 % sur une base comparable par rapport à l'exercice précédent. Les principaux contrats remportés concernent l'activité Thermal Services avec plusieurs contrats de maintenance à long terme pour seize turbines à gaz GT24™ signés aux Etats-Unis d'Amérique ainsi que des contrats d'exploitation et de maintenance de turbines à gaz GT24™ et GT11™ enregistrés au Mexique et au Canada. Concernant les projets de construction de nouvelles centrales, l'activité Vapeur a signé un contrat pour fournir deux chaudières à lit fluidisé circulant de 170 MW au Mexique. L'activité Gaz a remporté une commande pour la fourniture d'un ensemble cycle vapeur destiné à une centrale à cycle combiné aux Etats-Unis d'Amérique.

Thermal Power a reçu € 232 millions de commandes en Amérique du Sud et Centrale durant l'exercice 2013/14, principalement grâce à un contrat pour la fourniture de deux turbines à gaz GT13™E2 destinées à une centrale à cycle combiné située au Chili ainsi qu'à la signature de plusieurs contrats de service.

En Asie / Pacifique, Thermal Power a enregistré € 1 461 millions de commandes, en baisse significative par rapport à l'exercice précédent marqué par plusieurs contrats incluant la fourniture de composants et de services pour cinq chaudières supercritiques de 660 MW, de groupes turbo-alternateurs pour une centrale nucléaire en consortium avec BHEL en Inde, d'une centrale à cycle combiné en Thaïlande ainsi que plusieurs commandes pour cinq turbines à gaz GT13™E2 en Chine. Cette année encore, plusieurs contrats importants ont été signés en Inde pour la livraison de chaudières supercritiques à différentes centrales à charbon. Le Secteur a

également signé deux contrats en Chine pour la fourniture de turbines et de générateurs à vapeur destinés à un réacteur nucléaire AP 1000 et à une centrale à charbon de 2 000 MW.

Dans la région Moyen-Orient / Afrique, les prises de commandes se sont établies à € 1 726 millions. Elles ont diminué de 35 % sur une base organique par rapport à l'exercice 2012/13 qui incluait notamment la construction d'une centrale à cycle combiné clé en main et le contrat de service long terme associé en Israël ainsi que la livraison de chaudières supercritiques, de turbines à vapeur et d'alternateurs en Arabie Saoudite. Au cours de l'exercice 2013/14, les principales commandes ont concerné la fourniture et l'exploitation de turbines à gaz dont quatre GT26™ et quatre GT13™E2 en Irak, la livraison de quatre groupes turbine-alternateur à vapeur et l'équipement associé en Arabie Saoudite, la modernisation de deux turbines à gaz GT13E2 avec l'offre multi-mode MXL2 aux Emirats Arabes Unis ainsi que la fourniture de pièces détachées destinées à des centrales à charbon en Afrique du Sud.

Au cours de l'exercice 2013/14, les principales commandes du Secteur Thermal Power ont été les suivantes :

Pays	Description
Afrique du Sud	Pièces détachées pour centrales à charbon
Allemagne	Construction d'une centrale à gaz à cycle combiné électricité–chaleur équipée d'une turbine à gaz GT26™
Arabie saoudite	Livraison de quatre groupes turbine-alternateur à vapeur de 720 MW
Etats-Unis d'Amérique	Contrats de service long terme pour quatre centrales à gaz équipées de 14 turbines GT24™ et un système de contrôle des émissions
Inde	Livraison de deux chaudières supercritiques de 500 MW pour une centrale à charbon
Irak	Livraison et maintenance de 4 turbines à gaz GT26™
Irak	Livraison et maintenance de 4 turbines à gaz GT13™E2
Pologne	Livraison de deux unités de 900 MW pour une centrale ultra-supercritique (USC) à charbon
Royaume-Uni	Exploitation et maintenance de neuf turbines à gaz GT26™

5.1.2. *Chiffre d'affaires*

Au cours de l'exercice 2013/14, le chiffre d'affaires de Thermal Power a atteint € 8 787 millions. La baisse du niveau de vente en Europe ayant été partiellement compensée par une bonne performance dans la région Moyen-Orient / Afrique, le chiffre d'affaires est resté stable par rapport à l'exercice précédent sur une base comparable.

Thermal Power	Exercice clos le		Exercice clos le		% Variation	
	31 mars 14		31 mars 13		mars 14 / mars 13	
	Données en base réelle, en millions d'€	% contrib		% contrib	Réel	Org.
Europe de l'Ouest	1 876	21%	2 114	23%	(11%)	(11%)
Europe de l'Est	1 015	12%	1 180	13%	(14%)	(13%)
Amérique du Nord	1 429	16%	1 467	16%	(3%)	2%
Amérique du Sud et Centrale	174	2%	179	2%	(3%)	2%
Asie/Pacifique	2 402	27%	2 444	27%	(2%)	3%
Moyen-Orient/Afrique	1 891	22%	1 795	19%	5%	15%
Chiffre d'affaires par destination	8 787	100%	9 179	100%	(4%)	0%

Malgré l'exécution d'un important contrat pour une centrale à gaz ainsi que l'avancement de plusieurs contrats de service au Royaume-Uni, le chiffre d'affaires en l'Europe de l'Ouest a diminué de 11 % au cours de l'exercice 2013/14, à € 1 876 millions. L'achèvement de plusieurs contrats importants en France et au Royaume-Uni a été partiellement compensé par l'exécution de grands projets clé en main.

En Europe de l'Est, le chiffre d'affaires de Thermal Power a atteint € 1 015 millions, soit une baisse de 13 % sur une base comparable par rapport à l'exercice 2012/13. Les revenus du Secteur dans la région proviennent principalement d'un contrat signé en Slovénie pour une centrale à vapeur, d'équipements fournis pour une centrale à schistes bitumineux en Estonie et de contrats de service exécutés en Russie.

Le chiffre d'affaires en Amérique du Nord a augmenté de 2 % sur une base comparable, à € 1 429 millions. La région a notamment bénéficié de l'exécution d'un projet de l'activité Vapeur ainsi que des revenus tirés de la livraison de trois générateurs de vapeur à récupération de chaleur aux Etats-Unis d'Amérique.

En Amérique du Sud et Centrale, le chiffre d'affaires s'est élevé à € 174 millions pour l'exercice 2013/14, un niveau stable par rapport à l'exercice précédent à € 179 millions

En Asie / Pacifique, le chiffre d'affaires de Thermal Power a atteint € 2 402 millions, en hausse de 3 % par rapport à l'exercice précédent en base comparable et représentant 27 % des ventes du Secteur. La région a profité cette année encore de l'avancement de contrats signés il y a deux ans, notamment sur des centrales à charbon en Malaisie, ainsi que de l'exécution de plusieurs contrats enregistrés l'année dernière en Inde.

Au Moyen-Orient / Afrique, le chiffre d'affaires a progressé de 15 % en base comparable par rapport à l'exercice précédent, s'établissant à € 1 891 millions. L'avancement sur de larges contrats enregistrés l'exercice précédent en Israël et Arabie Saoudite a porté la part de la région dans les ventes totales de Thermal Power à 22 %.

5.1.3. *Résultat opérationnel et marge opérationnelle*

Le résultat opérationnel de Thermal Power a atteint € 930 millions en 2013/14, contre € 959 millions l'exercice précédent. La bonne exécution des contrats ainsi que l'impact du programme de réduction des coûts ont permis au Secteur de maintenir une solide marge opérationnelle à 10,6 %, en légère hausse par rapport à 10,4 % en 2012/13.

5.2. 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 2014	Exercice clos le 31 mars 2013	% Variation	
			mars 14 / mars 13	
			Réel	Organique
Carnet de commandes	4 919	4 569	8%	22%
Commandes reçues	2 565	2 029	26%	40%
Chiffre d'affaires	1 829	1 803	1%	9%
Résultat opérationnel	82	88	(7%)	12%
Marge opérationnelle	4,5%	4,9%		
Résultat d'exploitation	2	(10)	N/A	
Capitaux employés	1 445	1 200		

5.2.1. *Commandes reçues*

Les commandes reçues, à € 2 565 millions pour l'année 2013/14 contre € 2 029 millions l'exercice précédent, ont augmenté de 40 % sur une base comparable. Cette croissance a été soutenue par plusieurs grands contrats dans l'activité Wind, notamment pour la livraison d'éoliennes au Brésil et à de nouveaux marchés comme la Corée du Sud, le Mexique et les Pays-Bas. Au total, le Secteur a vendu plus de 570 éoliennes cette année contre 370 unités l'année précédente. Malgré l'absence de projets de très grande envergure, l'activité Hydro a confirmé sa solidité grâce à une croissance significative des contrats de service et de modernisation. L'activité Hydro a enregistré plusieurs projets de nouvelles constructions, notamment en Inde, au Brésil, en Albanie et au Canada.

Renewable Power	Exercice clos le		Exercice clos le		% Variation	
	31 mars 14	%	31 mars 13	%	mars 14 / mars 13	
					contrib	contrib
Données en base réelle, en millions d'€						
Europe de l'Ouest	266	10%	159	8%	67%	70%
Europe de l'Est	203	8%	30	2%	577%	555%
Amérique du Nord	300	12%	131	6%	129%	142%
Amérique du Sud et Centrale	1 349	53%	1 283	63%	5%	22%
Asie/Pacifique	268	10%	128	6%	109%	115%
Moyen-Orient/Afrique	179	7%	298	15%	(40%)	(39%)
Commandes reçues par destination	2 565	100%	2 029	100%	26%	40%

Les commandes reçues en Europe de l'Ouest ont atteint € 266 millions, en hausse de 70 % par rapport à l'année précédente à base comparable, principalement grâce à des contrats de petite taille pour de nouvelles constructions et des services dans les activités Hydro et Wind.

En Europe de l'Est, le Secteur a enregistré € 203 millions de commandes en 2013/14 contre € 30 millions en 2012/13, représentant 8 % des commandes de Renewable Power. Le Secteur a remporté un contrat hydroélectrique en Albanie pour la livraison de six groupes turbine-alternateur Francis et de systèmes auxiliaires, ainsi que plusieurs contrats en Turquie pour la livraison de cinq turbines Francis, de deux turbines Kaplan et d'équipements associés.

En Amérique du Nord, les commandes ont atteint € 300 millions en 2013/14, plus de deux fois leur niveau de l'exercice précédent, et ont représenté 12 % des commandes reçues par le Secteur. Au Canada, le Secteur a remporté un contrat pour la livraison, l'installation et la mise en service de deux groupes turbine-alternateur à axe vertical Francis de 220 MW chacun. Au Mexique, Alstom a remporté un contrat pour la livraison de 34 éoliennes ECO 100 pour le site de Sureste ainsi qu'un contrat de construction d'une centrale géothermique clé en main dans l'état de Puebla, d'une puissance installée de 25 MW.

En Amérique du Sud et Centrale, le Secteur a enregistré € 1 349 millions de commandes en 2013/14, soit 53 % du total des commandes du Secteur, en augmentation de 22 % à base comparable par rapport à l'exercice précédent. Au Brésil, Renewable Power a enregistré une deuxième phase de l'accord-cadre signé avec Renova l'année dernière et une commande significative pour la livraison, l'installation et la mise en service d'éoliennes ECO 122 pour deux grandes fermes éoliennes situées dans la partie Nord-Est du pays. Au Brésil encore, l'activité Hydro a enregistré plusieurs contrats pour la fourniture d'équipements supplémentaires à différentes centrales hydroélectriques.

En Asie / Pacifique, les commandes reçues sont passées de € 128 millions l'année dernière à € 268 millions pour l'exercice 2013/14, permettant à la région de devenir la troisième plus importante en terme d'activité commerciale avec 10 % des commandes totales du Secteur. L'activité Hydro a enregistré une commande pour la fourniture de cinq turbines Francis pour une nouvelle centrale hydraulique en Inde. L'activité Wind a reçu une commande importante portant sur l'installation et la mise en service de 29 éoliennes ECO 74 sur la ferme éolienne de Hamada, au Japon.

Au cours de l'exercice 2013/14, Renewable Power a enregistré € 179 millions de commandes au Moyen-Orient / Afrique, représentant 7 % des commandes reçues par le Secteur. Renewable Power fournira des équipements pour la toute première station de pompage-turbinage d'Israël, à Gilboa. Alstom a par ailleurs signé plusieurs contrats dans l'activité Hydro pour équiper une centrale hydroélectrique en Côte d'Ivoire avec trois groupes turbine-générateur Francis de 90 MW et un contrat de service en République Démocratique du Congo.

En 2013/14, les principales commandes du Secteur Renewable Power ont été les suivantes :

Pays	Description
Albanie	Livraison de 6 groupes turbine-alternateur Francis
Brésil	Fourniture, exploitation et maintenance d'éoliennes : 21 ECO 100, 26 ECO 110 et 32 ECO 122
Brésil	Fourniture, exploitation et maintenance d'éoliennes ECO 122
Brésil	Fourniture d'équipements pour deux centrales hydroélectriques
Canada	Fourniture de 2 groupes turbine-alternateur Francis à axe vertical de 220 MW chacun ainsi que les vannes papillons et les systèmes de régulation pour une nouvelle centrale électrique
Inde	Fourniture de 4 turbines Francis de 205 MW et d'une turbine Francis de 30 MW pour une nouvelle centrale hydroélectrique
Israël	Fourniture d'équipements pour une station de pompage-turbinage
Mexique	Fourniture de 34 éoliennes ECO 100

5.2.2. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de Renewable Power a augmenté de 9 % sur une base comparable, pour atteindre € 1 829 millions sur l'exercice 2013/14 contre € 1 803 millions pour l'exercice précédent. Les ventes du Secteur ont été soutenues par l'achèvement de projets hydroélectriques au Brésil et en Suisse et l'exécution de projets éoliens au Brésil et au Mexique.

Renewable Power	Exercice clos le		Exercice clos le		% Variation	
	31 mars 14	% contrib	31 mars 13	% contrib	mars 14 / mars 13	Réel / Org.
Données en base réelle, en millions d'€						
Europe de l'Ouest	332	18%	264	15%	26%	27%
Europe de l'Est	114	6%	124	7%	(8%)	(7%)
Amérique du Nord	313	17%	288	16%	9%	16%
Amérique du Sud et Centrale	656	36%	575	32%	14%	34%
Asie/Pacifique	312	17%	362	20%	(14%)	(10%)
Moyen-Orient/Afrique	102	6%	190	10%	(46%)	(45%)
Chiffre d'affaires par destination	1 829	100%	1 803	100%	1%	9%

Le chiffre d'affaires en Europe de l'Ouest a atteint € 332 millions, en hausse de 27 % sur une base comparable. Cette performance est principalement due au franchissement de jalons importants sur deux projets hydroélectriques en Suisse.

En Europe de l'Est, le chiffre d'affaires a atteint € 114 millions, en baisse de 7 % par rapport à l'exercice précédent sur une base comparable, malgré la fourniture d'équipements hydroélectriques en Turquie.

En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires a atteint € 313 millions contre € 288 millions l'année dernière, grâce à l'exécution de plusieurs projets hydroélectriques au Canada et aux Etats-Unis d'Amérique.

Le chiffre d'affaires en Amérique du Sud et Centrale a représenté 36 % du total du Secteur, atteignant € 656 millions. Le chiffre d'affaires de la région a été soutenu par l'exécution de projets Wind et Hydro enregistrés l'année dernière mais aussi par l'avancement rapide de projets Wind enregistrés cette année au Mexique.

En Asie / Pacifique, le chiffre d'affaires a atteint € 312 million, en baisse de 10 % par rapport à l'exercice précédent sur une base comparable, malgré l'exécution de projets hydroélectriques en Inde et en Chine.

En Moyen-Orient / Afrique, la fin de l'exécution d'un contrat éolien au Maroc a entraîné une baisse du chiffre d'affaires de la région de 45 % à base comparable, qui s'est établi à € 102 millions contre € 190 millions l'année dernière. Cependant, le Secteur a débuté l'exécution d'un important contrat hydroélectrique reçu l'année dernière en Ethiopie.

5.2.3. *Résultat opérationnel et marge opérationnelle*

Le résultat opérationnel du Secteur pour l'exercice 2013/14 s'est contracté de 7 % à € 82 millions contre € 88 millions pour l'exercice 2012/13. L'évolution de la part relative des trois activités dans le chiffre d'affaires du Secteur a eu un effet légèrement négatif sur la marge opérationnelle qui passe de 4,9 % pour 2012/13 à 4,5 % cette année.

5.3. Grid

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs financiers et opérationnels du Secteur Grid au cours de l'exercice 2013/14 :

Grid Données en base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2014	Exercice clos le 31 mars 2013	% Variation	
			mars 14 / mars 13	
			Réel	Organique
Carnet de commandes	5 470	6 190	(12%)	(5%)
Commandes reçues	3 514	5 058	(31%)	(26%)
Chiffre d'affaires	3 777	3 829	(1%)	6%
Résultat opérationnel	211	238	(11%)	(8%)
Marge opérationnelle	5,6%	6,2%		
Résultat d'exploitation	169	140	21%	
Capitaux employés	2 100	2 182		

5.3.1. Commandes reçues

Au cours de l'exercice 2013/14, le marché de la transmission s'est ralenti, le contexte économique difficile ayant entraîné des délais dans les décisions d'investissements.

Dans ce contexte, Grid a maintenu une performance commerciale solide, avec un bon niveau de petites et de moyennes commandes. Les commandes du Secteur ont diminué de 26 % sur une base comparable, passant de € 5 058 millions à € 3 514 millions au cours de l'année 2013/14. Cette baisse s'explique essentiellement par l'enregistrement au cours de l'exercice 2012/13 de deux commandes HVDC (courant continu à haute tension) très importantes en Inde (Champa) et en Allemagne (Dolwin 3) pour un total de € 1,4 milliard. Hors HVDC, l'activité AC (courant alternatif) a bien résisté.

Grid	Exercice clos le		Exercice clos le		% Variation	
	31 mars 14	% contrib	31 mars 13	% contrib	mars 14 / mars 13	
Données en base réelle, en millions d'€					Réel	Org.
Europe de l'Ouest	559	16%	1 652	33%	(66%)	(66%)
Europe de l'Est	353	10%	311	6%	14%	18%
Amérique du Nord	389	11%	418	8%	(7%)	(2%)
Amérique du Sud et Centrale	372	11%	332	7%	12%	26%
Asie/Pacifique	932	26%	1 584	31%	(41%)	(34%)
Moyen-Orient/Afrique	909	26%	761	15%	19%	23%
Commandes reçues par destination	3 514	100%	5 058	100%	(31%)	(26%)

En Europe de l'Ouest, les commandes reçues ont atteint € 559 millions en 2013/14, soit 16 % des commandes du Secteur, en baisse de 66 % par rapport à l'année dernière sur une base comparable. L'enregistrement du contrat HVDC Dolwin 3 pour un montant de € 1,1 milliard avait eu un impact notable sur les commandes reçues en 2012/13. Comme l'année précédente, les principales commandes ont été enregistrées en France, en Allemagne et au Royaume-Uni.

En Europe de l'Est, le Secteur a enregistré € 353 millions de commandes (10 % des commandes du Secteur), en hausse de 18 % par rapport à l'exercice précédent sur une base comparable, soutenu notamment par la commande d'une extension de poste à commutation à isolation gazeuse au Kazakhstan.

La région Amérique du Nord a réalisé € 389 millions de commandes, soit 11 % des commandes du Secteur, un niveau stable par rapport à l'exercice 2012/13 sur une base comparable. La baisse de l'activité d'électronique de puissance au Canada a été partiellement compensée par l'obtention de projets clé en main aux Etats-Unis d'Amérique.

Les commandes en Amérique du Sud et Centrale, à hauteur de € 372 millions, ont représenté 11 % des commandes totales du Secteur. Les commandes reçues cette année ont notamment été soutenues par l'obtention au Brésil d'un projet clé en main de 17 sous-stations 230 kV pour des lignes de transmission.

L'Asie / Pacifique a enregistré un niveau élevé de commandes s'établissant à € 932 millions, soit 26 % des commandes de Grid. Ceci représente une baisse de 34 % sur une base comparable par rapport à l'exercice précédent qui avait été soutenu par l'attribution du projet HVDC de Champa-Kurukshetra en Inde.

Au Moyen-Orient / Afrique, Grid a enregistré € 909 millions de commandes (26 % du total des commandes), en croissance de 23 % par rapport à l'année dernière sur une base comparable. En particulier, plusieurs projets clé en main de grande et moyenne taille ont été attribués en Arabie Saoudite. Le marché a bénéficié de nombreux investissements dans les infrastructures.

Les principales commandes du Secteur Grid au cours de l'exercice 2013/14 ont été les suivantes :

Pays	Description
Brésil	17 sous-stations 230 kV pour des lignes de transmission
Arabie Saoudite	Construction de 4 sous-stations / Renforcement de 3 sous-stations
Arabie Saoudite	3 postes 110 kV clé en main - 13.89 kV
Arabie Saoudite	Construction de 2 sous-stations 132 kV / Renforcement de 2 sous-stations
Kazakhstan	Extension de poste à commutation à isolation gazeuse 110 kV
Irak	Construction de 4 sous-stations 132 kV
Qatar	Fourniture de transformateurs de puissance et de système d'automatisation
Inde	Système d'automatisation et de gestion de réseau

5.3.2. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de Grid a atteint € 3 777 millions en 2013/14. Sur une base comparable, le chiffre d'affaires est en hausse de 6 %, soutenu par les avancements réalisés sur les grands contrats HVDC enregistrés au cours des deux exercices précédents.

Grid	Exercice clos le		Exercice clos le		% Variation	
	31 mars 14	contrib	31 mars 13	contrib	<i>mars 14 / mars 13</i>	<i>Réel / Org.</i>
Données en base réelle, en millions d'€						
Europe de l'Ouest	929	25%	657	17%	41%	43%
Europe de l'Est	314	8%	388	10%	(19%)	(17%)
Amérique du Nord	367	10%	470	12%	(22%)	(18%)
Amérique du Sud et Centrale	319	8%	408	11%	(22%)	(13%)
Asie/Pacifique	1 005	27%	1 150	30%	(13%)	1%
Moyen-Orient/Afrique	843	22%	756	20%	12%	15%
Chiffre d'affaires par destination	3 777	100%	3 829	100%	(1%)	6%

En Europe de l'Ouest, le chiffre d'affaires s'élève à € 929 millions, en croissance de 43 % sur une base comparable par rapport à l'exercice précédent, et a représenté 25 % du chiffre d'affaires du Secteur. L'activité a été soutenue par l'avancement de travaux sur des sous-stations HVDC appuyant la production d'énergie éolienne en Allemagne (Dolwin 3) et sur une liaison HVDC en Suède (South West Link).

En Europe de l'Est, le chiffre d'affaires du Secteur a atteint € 314 millions pour l'année 2013/14, en baisse de 17 % par rapport à l'exercice précédent sur une base comparable, dû principalement au ralentissement du marché russe.

Le chiffre d'affaires en Amérique du Nord a atteint € 367 millions, la baisse organique de 18 % par rapport à l'exercice 2012/13 étant liée à la réduction des volumes sur le marché mexicain et au ralentissement des ventes de systèmes isolés à l'air aux Etats-Unis d'Amérique.

Le chiffre d'affaires en Amérique du Sud et Centrale a atteint € 319 millions, en baisse de 13 % sur une base comparable par rapport à l'exercice 2012/13 qui avait été soutenu par l'exécution du projet HVDC de Rio Madeira.

En Asie / Pacifique, le chiffre d'affaires de Grid s'élève à € 1 005 millions, soit 27 % du total du Secteur et en augmentation de 1 % par rapport à l'année dernière en base comparable, avec notamment le début du projet HVDC de Champa-Kurukshetra en Inde.

Au Moyen-Orient / Afrique, le chiffre d'affaires a augmenté de 15 % par rapport à l'exercice précédent à base comparable, pour atteindre € 843 millions, soit 22 % du chiffre d'affaires de Grid. L'activité a été soutenue par l'exécution de projets en Irak, en Arabie Saoudite, en Libye et aux Emirats Arabes Unis.

5.3.3. *Résultat opérationnel et marge opérationnelle*

Le résultat opérationnel de Grid a atteint € 211 millions en 2013/14 contre € 238 millions l'année précédente. La marge opérationnelle s'établit à 5,6 % contre 6,2 % l'année dernière, pénalisée par la vente de produits conventionnels à faible marge. Néanmoins les efforts réalisés sur les coûts dans le cadre du programme d2e ont permis de compenser partiellement l'érosion des prix du marché.

5.4. *Transport*

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs financiers et opérationnels du Secteur Transport pour l'exercice 2013/14 :

Transport Données en base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2014	Exercice clos le 31 mars 2013	% Variation mars 14 / mars 13	
			Réel	Organique
			Carnet de commandes	23 165
Commandes reçues	6 402	7 109	(10%)	(9%)
Chiffre d'affaires	5 876	5 458	8%	9%
Résultat opérationnel	330	297	11%	12%
Marge opérationnelle	5,6%	5,4%		
Résultat d'exploitation	252	287	(12%)	
Capitaux employés	1 881	1 924		

5.4.1. Commandes reçues

Au cours de l'exercice 2013/14, le niveau de commandes enregistré par Transport s'est établi à € 6 402 millions, soit une baisse de 9 % sur une base comparable par rapport à 2012/13. Le ratio prise de commandes sur chiffre d'affaires s'est établi à 1,1. L'exercice précédent avait été marqué par une performance record, notamment grâce à des contrats pour des métros et des trains de banlieue enregistrés en France et à un niveau élevé de commandes de trains régionaux en Suède et en Italie. Au cours de l'exercice 2013/14, Transport a également remporté plusieurs contrats importants tels qu'un projet de métro à Riyad, en Arabie Saoudite, des trains à très grande vitesse et des trains régionaux en France ainsi qu'un contrat de maintenance de tram-trains au Canada. Le Secteur a confirmé sa présence commerciale dans les pays émergents avec des contrats pour la fourniture de tramways et la maintenance associée au Brésil, des rames de métros vendues en Argentine et un important contrat de modernisation de métro remporté au Chili.

Transport	Exercice clos le		Exercice clos le		% Variation	
	31 mars 14		31 mars 13		mars 14 / mars 13	
	Données en base réelle, en millions d'€	% contrib		% contrib	Réel	Org.
Europe de l'Ouest	2 591	41%	4 943	70%	(48%)	(47%)
Europe de l'Est	112	2%	149	2%	(25%)	(21%)
Amérique du Nord	663	10%	543	7%	22%	30%
Amérique du Sud et Centrale	796	12%	829	12%	(4%)	2%
Asie/Pacifique	535	8%	401	6%	33%	36%
Moyen-Orient/Afrique	1 705	27%	244	3%	599%	602%
Commandes reçues par destination	6 402	100%	7 109	100%	(10%)	(9%)

En Europe de l'Ouest, les commandes reçues ont atteint € 2 591 millions, soit une baisse de 47 % sur une base organique par rapport à l'exercice précédent, qui avait été marqué par un important contrat pour la fourniture de trains suburbains en France et par plusieurs contrats pour des trains régionaux CORADIA™ en Allemagne, en Italie et en Suède. Durant l'exercice 2013/14, le Secteur a remporté plusieurs contrats en France pour des trains inter-cités, des trains régionaux et des tramways. La SNCF a également confirmé une option pour un complément de dix trains double-étages à très grande vitesse, correspondant à un contrat signé en 2007. Au Royaume-Uni, un contrat important a été enregistré pour la livraison d'infrastructures ferroviaires à la ville de Londres. En Allemagne, le Secteur a confirmé le succès commercial des deux précédentes années avec des contrats signés pour la fourniture de trains régionaux CORADIA™, dont une commande de 29 trains électriques CORADIA™ Continental incluant la maintenance et une option d'achat de 23 trains supplémentaires. En Italie, Transport va rénover les trains régionaux Minuetto, fournir des systèmes de signalisation pour la principale intersection ferroviaire de Rome et moderniser la ligne de tramway périurbaine Milan-Desio-Seregno. L'Europe de l'Ouest est restée la première zone commerciale en totalisant 41 % des commandes reçues par le Secteur.

En Europe de l'Est, Transport a enregistré € 112 millions de commandes durant l'exercice 2013/14 contre € 149 millions en 2012/13. Le Secteur a notamment conclu un contrat pour la fourniture de 10 000 moteurs d'aiguillage pour le Kazakhstan.

Transport a enregistré € 663 millions de commandes en Amérique du Nord au cours de l'exercice 2013/14, comparé à € 543 millions l'année précédente. Le Secteur a remporté un contrat long terme de maintenance des tram-trains CITADIS™ Spirit d'Ottawa au Canada, la rénovation du réseau de métro léger de Baltimore aux Etats-Unis d'Amérique ainsi que l'extension de la ligne 12 du métro de Mexico.

En Amérique du Sud et Centrale, Transport a signé un total de € 796 millions de commandes comprenant un contrat pour la fourniture de 14 tramways CITADIS™ à la ville de Cuenca, en Equateur, ainsi que la livraison de 120 voitures destinées à la ligne H du métro de Buenos Aires, en Argentine. Au Brésil, le Secteur fournira du matériel roulant et des systèmes à la ligne de tramway reliant Rio de Janeiro et Porto Maravilha. Enfin au Chili, Transport a remporté un contrat pour la modernisation du métro de Santiago.

En Asie / Pacifique, les commandes reçues ont atteint € 535 millions au cours de l'exercice 2013/14, soit une hausse de 36 % sur une base comparable. Transport a remporté un contrat pour l'ajout de huit rames X'TRAPOLIS™ au réseau de trains de banlieue de Melbourne, en Australie. En Chine, le Secteur a enregistré plusieurs contrats pour la fourniture de systèmes de traction destinés à plus de 800 voitures ainsi que des contrats de services avec plusieurs grandes villes chinoises telles que Shanghai, Ningbo et Shenzhen. A Hong-Kong, Transport a renforcé sa présence avec la signature de plusieurs contrats, principalement dans les infrastructures.

Représentant 27 % des commandes reçues par le Secteur, la région Moyen-Orient / Afrique a enregistré une performance record, devenant la deuxième zone commerciale, avec € 1 705 millions de commandes enregistrées en 2013/14. Cette performance s'explique principalement par la signature d'un projet de métro clé en main destiné à équiper trois lignes de la ville de Riyad, en Arabie Saoudite et qui inclue le matériel roulant, les infrastructures, la signalisation et la maintenance associée. Le Secteur a également enregistré des contrats pour la maintenance de trains inter-cités en Israël et pour la fourniture de deux lignes de tramways aux villes de Mostaganem et d'Ouargla en Algérie.

Les principales commandes du Secteur Transport au cours de l'exercice 2013/14 ont été les suivantes :

Pays	Description
Allemagne	29 CORADIA™ Continental électriques
Arabie Saoudite	Fourniture de 69 rames de la gamme Métropolis™, la signalisation Urbalis, le système de récupération d'énergie HESOP et la technologie de pose rapide de voies Appitrack.
Argentine	20 trains de 6 voitures chacun pour le métro de Buenos Aires
Brésil	Tramway de Porto Maravilha (Rio de Janeiro)
Canada	Contrat de maintenance pour les tram-trains CITADIS™ Spirit d'Ottawa
Chili	Rénovation du métro de Santiago
Etats-Unis d'Amérique	Rénovation des 53 voitures du métro léger de Baltimore
France	10 trains à très grande vitesse supplémentaires
France	34 CORADIA™ Liner inter-cités
Israël	Maintenance de trains inter-cités
Royaume-Uni	Livraison d'un projet d'infrastructure ferroviaire pour Londres

5.4.2. *Chiffre d'affaires*

Au cours de l'exercice 2013/14, le chiffre d'affaires de Transport a augmenté de 9 % sur une base comparable pour atteindre € 5 876 millions comparé à € 5 458 millions en 2012/13. Cette hausse est principalement due à la bonne exécution de plusieurs projets majeurs, notamment en Europe de l'Est.

Transport	Exercice clos le		Exercice clos le		% Variation	
	31 mars 14	% contrib	31 mars 13	% contrib	mars 14 / mars 13	
	Données en base réelle, en millions d'€				Réel	Org.
Europe de l'Ouest	3 466	59%	3 536	65%	(2%)	(1%)
Europe de l'Est	735	13%	261	5%	182%	183%
Amérique du Nord	308	5%	358	6%	(14%)	(10%)
Amérique du Sud et Centrale	375	6%	399	7%	(6%)	(1%)
Asie/Pacifique	562	10%	522	10%	8%	12%
Moyen-Orient/Afrique	430	7%	382	7%	13%	14%
Chiffre d'affaires par destination	5 876	100%	5 458	100%	8%	9%

L'Europe de l'Ouest a représenté 59 % du chiffre d'affaires de Transport au cours de l'exercice 2013/14 avec € 3 466 millions, stable par rapport à l'exercice précédent durant lequel deux importants contrats de train ont été exécutés. Cette année, le chiffre d'affaires de la région a été supporté par des contrats de trains à très grande vitesse et de trains de banlieue vendus en France ainsi que grâce à la livraison de trains régionaux en Allemagne, en Suède et en Italie. Au Royaume Uni, un contrat pour la maintenance des PENDOLINO™ a également été exécuté.

Le chiffre d'affaires en Europe de l'Est a presque triplé pour atteindre € 735 millions avec la livraison de trains à grande vitesse en Pologne et de locomotives en Russie et au Kazakhstan.

En Amérique du Nord, Transport a réalisé € 308 millions de chiffre d'affaires sur l'exercice 2013/14, en baisse de 10 % par rapport à l'année précédente sur une base comparable. L'exercice 2012/13 avait été marqué par l'avancement d'un projet de métro au Mexique et par l'exécution de différents contrats pour des métros et des trains régionaux au Canada.

Toujours supporté par la livraison de rames de métro au Pérou et au Brésil et par l'avancement de projets de métro clé en main au Panama et au Venezuela, l'Amérique du Sud et Centrale a représenté 6 % du chiffre d'affaires de Transport en 2013/14 avec € 375 millions.

En Asie / Pacifique, le chiffre d'affaires de Transport a atteint € 562 millions, en hausse de 12 % comparé à l'année précédente sur une base organique. Les ventes ont été soutenues par l'exécution de différents projets en Chine, la livraison de rames de métro et de projets de signalisation en Inde ainsi que par les progrès effectués sur différents projets d'infrastructure, principalement à Singapour.

Le chiffre d'affaires de Transport dans la région Moyen-Orient / Afrique a augmenté de 14 % sur une base comparable, atteignant € 430 millions. Cette performance a été soutenue par la livraison de lignes de tramway clé en main en Algérie et aux Emirats Arabes Unis (Dubai).

5.4.3. *Résultat opérationnel et marge opérationnelle*

Soutenu par un fort volume de ventes, le résultat opérationnel de Transport s'est établi à € 330 millions contre € 297 millions en 2012/13, soit une augmentation de 11 %. La marge opérationnelle a crû de 5,4 % en 2012/13 à 5,6 % en 2013/14.

5.5. 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 2014	31 mars 2013
Résultat opérationnel	(129)	(119)
Résultat d'exploitation	(269)	(145)
Capitaux employés	(39)	81

L'augmentation des charges non-opérationnelles est principalement due à l'augmentation des frais juridiques et à l'enregistrement de provisions spécifiques.

6. Revue opérationnelle et financière

6.1. Compte de résultat

Groupe (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2014	Exercice clos le 31 mars 2013	% Variation mars 14 / mars 13	
			Réel	Organique
Chiffre d'affaires	20 269	20 269	0%	4%
Coût des ventes	(16 213)	(16 324)	(1%)	4%
Frais de recherche et de développement	(733)	(737)	(1%)	1%
Frais commerciaux	(966)	(952)	1%	5%
Frais administratifs	(933)	(793)	18%	23%
Résultat opérationnel	1 424	1 463	(3%)	1%
Marge opérationnelle	7,0%	7,2%		

6.1.1. Chiffre d'affaires

Au cours de l'exercice 2013/14, le chiffre d'affaires consolidé s'est élevé à € 20,3 milliards, en hausse de 4 % sur une base comparable par rapport à 2012/13. Les commandes enregistrées durant l'exercice 2012/13 ont commencé à être exécutées, notamment chez Transport et Grid. La performance opérationnelle de Transport a été portée par la bonne exécution d'importants contrats enregistrés l'année dernière en France, Allemagne et Italie pour la fourniture de trains périurbains, et par les jalons significatifs atteints sur des projets de métro et de systèmes de signalisation enregistrés durant l'exercice précédent au Venezuela, au Brésil et au Pérou. Les ventes chez Grid ont bénéficié des progrès réalisés sur les projets HVDC de grande envergure, notamment en Inde sur le projet de Champa-Kurukshetra enregistré en 2012/13. Chez Renewable Power, des contrats importants signés cette année au Brésil et au Mexique ont franchi des étapes importantes tandis que l'activité Hydro a bénéficié de l'exécution de contrats de service. Les délais d'enregistrement de certains projets chez Thermal Power ont affecté les ventes de l'année, qui sont restées stables par rapport à l'année dernière sur une base comparable.

6.1.2. Frais de recherche et développement

Alstom a maintenu en 2013/14 un niveau soutenu de frais de recherche et développement, à € 733 millions contre € 737 millions l'année dernière, confirmant l'engagement du Groupe à préparer son avenir. Hors capitalisation et amortissement des coûts de développement capitalisés, les dépenses brutes de R&D ont augmenté de € 794 millions en 2012/13 à € 815 millions en 2013/14. Le montant des coûts de développement capitalisés est passé de € 233 millions à € 279 millions sur l'exercice 2013/14, avec la reconnaissance au bilan de technologies éoliennes offshore et de coûts associés au développement de différents nouveaux produits.

6.1.3. Frais commerciaux et administratifs

Un contrôle strict des coûts a permis de maintenir les frais commerciaux à un niveau stable par rapport à l'exercice précédent en pourcentage du chiffre d'affaires (4,8 % sur une base comparable). Les nouvelles règles d'allocation des coûts utilisées pour la comptabilité projet chez Transport depuis le 1^{er} avril 2013 ont conduit à répartir différemment certains coûts de structure

entre coûts de production indirects affectés aux contrats (diminution estimée du coût des ventes de € 146 millions pour l'exercice 2013/14) et frais généraux (augmentation estimée des frais commerciaux et des frais administratifs pour respectivement € 22 millions et € 132 millions pour l'exercice 2013/14). Hors impact de ces nouvelles règles d'allocation des coûts, les dépenses administratives et commerciales sont restées stables par rapport à l'exercice 2012/13. Pour plus d'information sur ce changement d'allocation des coûts de projets chez Transport, voir la Note 2.1.3 aux comptes consolidés.

6.1.4. *Résultat opérationnel*

Le résultat opérationnel du Groupe a atteint € 1 424 millions pour l'exercice 2013/14, contre € 1 463 millions l'année dernière. La marge opérationnelle a souffert de la croissance des ventes de Thermal Power inférieure aux autres Secteurs et a baissé de 7,2 % en 2012/13 à 7,0 % cette année.

Groupe (en millions d'€)	Exercice clos le	Exercice clos le	% Variation
	31 mars 2014	31 mars 2013*	mars 14/ mars 13
Résultat opérationnel	1 424	1 463	(3%)
Coûts de restructuration et de rationalisation	(220)	(137)	61%
Autres produits (charges) non opérationnels	(196)	(137)	43%
Résultat d'exploitation	1 008	1 189	(15%)
Résultat financier	(308)	(266)	16%
Impôts sur les bénéfices	(163)	(186)	(12%)
Quote part des résultats nets des sociétés mises en équivalence	29	47	(38%)
Activités cédées ou en cours de cession	-	-	N/A
Participations ne donnant pas le contrôle	(10)	(16)	(38%)
Résultat net - Part du Groupe	556	768	(28%)

* Chiffres ajustés suite à l'application de la norme IAS19 révisée

6.1.5. *Résultat d'exploitation (EBIT)*

Le résultat d'exploitation s'est établi à € 1 008 millions sur l'exercice 2013/14 contre € 1 189 millions en 2012/13. Cette baisse de 15 % s'explique principalement par la mise en place de plans de restructuration dans tous les Secteurs, incluant notamment le programme d2e dont un des objectifs est d'adapter l'empreinte industrielle du Groupe à son environnement changeant. De plus, des charges non-récurrentes plus importantes liées en particulier aux pertes de valeurs comptabilisées dans certains Secteurs ont affecté le résultat d'exploitation en 2013/14.

6.1.6. *Résultat financier net*

Le résultat financier net du Groupe s'est établi à € (308) millions sur l'exercice 2013/2014 contre € (266) millions l'exercice précédent ajusté suite à l'application de la norme IAS19 révisée. Les charges nettes d'intérêts financiers ont atteint € (199) millions sur l'exercice 2013/14 contre € (165) millions sur l'exercice précédent. Cette augmentation est notamment due aux charges afférentes à l'émission obligataire réalisée en juillet 2013.

6.1.7. *Impôts sur les bénéfices*

La charge d'impôts est passée de € (186) millions au titre de l'exercice 2012/13 ajusté suite à l'application de la norme IAS19 révisée, à € (163) millions cette année. Elle inclut une charge d'impôt courant de € (326) millions contre € (266) millions l'année précédente et un produit d'impôt différé de € 163 millions contre € 80 millions en 2012/13.

Le taux effectif d'impôt a été de 23 % sur l'exercice 2013/14 contre 20 % l'année dernière, reflétant le durcissement des politiques fiscales dans les pays européens et l'évolution de la répartition géographique de l'activité du Groupe vers des pays émergents à forte fiscalité.

6.1.8. *Résultat net – Part du Groupe*

La baisse du résultat d'exploitation, conjuguée à la hausse des charges financières et à l'impact de charges non-récurrentes de dépréciation des participations dans les sociétés mises en équivalence dans les Secteurs Renewable Power et Grid, ont entraîné une baisse du résultat net (part du Groupe) qui s'est établi à € 556 millions pour l'exercice 2013/14 contre € 768 millions l'année dernière ajustée suite à l'application de la norme IAS19 révisée.

6.2. Bilan

Groupe			Variation
Données en base réelle			mars 14/
(en millions d'€)	Au 31 mars 2014	Au 31 mars 2013 *	mars 13
Goodwill	5 281	5 536	(255)
Immobilisations incorporelles	2 054	1 982	72
Immobilisations corporelles	3 032	3 024	8
Participations dans les sociétés mises en équivalence et autres titres de participation	620	698	(78)
Autres actifs non courants	533	521	12
Impôt différé	1 647	1 720	(73)
Actifs non courants	13 167	13 481	(314)
Actifs du besoin en fonds de roulement	14 630	15 915	(1 285)
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	18	36	(18)
Trésorerie et équivalent de trésorerie	2 320	2 195	125
Actifs en cours de cession	293	-	293
Actifs courants	17 261	18 146	(885)
Actifs	30 428	31 627	(1 199)

Groupe			Variation
Données en base réelle			mars 14/
(en millions d'€)	Au 31 mars 2014	Au 31 mars 2013 *	mars 13
Capitaux propres (Part du groupe et participations ne donnant pas le contrôle)	5 109	5 087	22
Provisions (courantes et non courantes)	1 901	1 989	(88)
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	1 526	1 674	(148)
Dette financière (courante et non courante)	5 721	4 955	766
Impôts différés	176	284	(108)
Passifs du besoin en fonds de roulement (hors provisions)	15 995	17 638	(1 643)
Passifs en cours de cession	-	-	0
Passifs	30 428	31 627	(1 199)

* Chiffres ajustés suite à l'application de la norme IAS19 révisée

6.2.1. *Goodwill et immobilisations incorporelles*

Au 31 mars 2014, le montant des goodwill s'élève à € 5 281 millions, contre € 5 536 millions à fin mars 2013. La baisse est notamment due au transfert vers le poste d'actifs en cours de cession du goodwill correspondant à l'activité de fabrication d'équipements auxiliaires pour centrales à vapeur de Thermal Power, qui a été approuvé par le Conseil d'Administration le 1^{er} avril 2014 dans le cadre du programme de cession d'actifs non-stratégiques annoncé en novembre 2013 par Alstom.

Les immobilisations incorporelles comprennent les immobilisations incorporelles acquises et les coûts de développement capitalisés. Elles ont légèrement augmenté à € 2 054 millions au 31 mars 2014, comparé à € 1 982 millions au 31 mars 2013 en raison de la capitalisation de certains coûts de développement.

6.2.2. *Immobilisations corporelles*

Les immobilisations corporelles s'élevaient à € 3 032 millions au 31 mars 2014, comparé à € 3 024 millions au 31 mars 2013.

Le Groupe a renforcé sa présence industrielle et augmenté ses capacités de production sur les marchés à forte croissance avec € 565 millions de dépenses d'investissement en 2013/14, hors coûts de développement capitalisés, comparé à € 505 millions l'année précédente. En Inde, Thermal Power a poursuivi la construction de sa nouvelle usine de Sanand, destinée à l'assemblage de groupes turbine-générateur à vapeur. Renewable Power a inauguré une usine de fabrication d'éoliennes au Brésil et un site industriel dédié à la production d'équipements hydroélectriques en Chine. Grid a renforcé ses capacités de production et son savoir-faire dans l'activité HVDC à travers des investissements en Inde et au Royaume-Uni. Transport a mis en service de nouveaux sites de production dans les pays à forte croissance, en particulier une chaîne de fabrication de tramway au Brésil et une usine dédiée à la production de variateurs de traction asynchrones destinés aux locomotives électriques en Russie.

6.2.3. *Participations dans les sociétés mises en équivalence et autres titres de participation*

Les participations dans les sociétés mises en équivalence et autres titres de participation représentaient € 620 millions au 31 mars 2014 contre € 698 millions au 31 mars 2013. Cette évolution résulte principalement de l'acquisition à présent terminée de Tidal Generation Limited, qui est désormais consolidée en intégration globale, et de l'écart de conversion lié au taux de change défavorable du rouble russe, qui a affecté la valeur de la participation d'Alstom dans Transmashholding.

6.2.4. *Autres actifs non courants*

Les autres actifs non courants s'élevaient à € 533 millions au 31 mars 2014, par rapport à € 521 millions au 31 mars 2013. Les créances financières relatives au contrat de location de longue durée de trains et d'équipements associés conclu avec un exploitant de métro à Londres ont diminué de € 382 millions fin mars 2013 à € 364 millions fin mars 2014.

6.2.5. *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 € (3 266) millions au 31 mars 2014 contre € (3 712) millions au 31 mars 2013. L'augmentation du besoin en fonds de roulement s'explique par le niveau plus important de contrats de construction en cours (CCIP), principalement sur quelques projets chez Thermal Power.

6.2.6. *Impôts différés*

Les impôts différés actifs nets ont augmenté à € 1 471 millions au 31 mars 2014, contre € 1 436 millions au 31 mars 2013.

6.2.7. *Provisions courantes et non courantes*

Les provisions courantes et non courantes sont passées de € 1 989 millions au 31 mars 2013 à € 1 901 millions au 31 mars 2014.

6.2.8. *Capitaux propres – part du Groupe et participations ne donnant pas le contrôle*

Au 31 mars 2014, les capitaux propres, y compris participations ne donnant pas le contrôle, s'établissent à € 5 109 millions, à comparer à € 5 087 millions au 31 mars 2013 ajusté suite à l'application de la norme IAS19 révisée. L'augmentation sur la période comprend les éléments suivants :

- un résultat net (part du Groupe) de € 556 millions au titre de l'exercice 2013/14,
- une distribution de dividendes (part du Groupe) de € (259) millions au titre de l'exercice 2012/13,
- des écarts de conversion de € (326) millions au 31 mars 2014.

6.2.9. *Dettes financières*

La dette financière brute s'élève à € 5 721 millions au 31 mars 2014, contre € 4 955 millions au 31 mars 2013. Cette hausse résulte principalement de l'émission obligataire réalisée en juillet 2013 pour un montant de € 500 millions.

Voir la note 25 aux comptes consolidés pour des éléments complémentaires relatifs à la dette financière.

6.3. 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 2014	31 mars 2013*
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation - hors variation du besoin en fonds de roulement	939	1 239
Variation du besoin en fonds de roulement	(300)	(150)
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation	639	1 089
Variation nette de la trésorerie liée aux investissements	(907)	(1 118)
Variation nette de la trésorerie liée au financement	564	180
Augmentation / (Diminution) nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	296	151
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période	2 195	2 091
Incidence des variations de taux de conversion	(148)	(49)
Autres variations	(23)	2
Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin de période	2 320	2 195

* Chiffres ajustés suite à l'application de la norme IAS19 révisée

6.3.1. *Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation*

La variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation est de € 639 millions en 2013/14, contre € 1 089 millions en 2012/13.

La variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation avant variation du besoin en fonds de roulement est de € 939 millions en 2013/14. 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.

La variation du besoin en fonds de roulement du Groupe lié à l'exploitation s'est établie à € (300) millions en 2013/14 contre € (150) millions pour l'exercice 2012/13.

6.3.2. *Variation nette de la trésorerie liée aux investissements*

L'utilisation nette de la trésorerie liée aux investissements se monte à € (907) millions au cours de l'exercice 2013/14, contre € (1 118) millions l'année précédente. En 2013/14, les dépenses d'investissement (hors coûts de développement capitalisés) ont atteint € 565 millions et les coûts de développement capitalisés € 279 millions. Les dépenses liées aux acquisitions d'activités après déduction de la trésorerie acquise se sont élevées à € 105 millions durant l'exercice 2013/14 contre € 472 millions en 2012/13, montant qui comprenait le versement du solde du prix d'acquisition de 25 % des capitaux propres de TMH.

6.3.3. *Variation nette de la trésorerie liée au financement*

La variation nette de la trésorerie liée au financement s'élève à € 564 millions en 2013/14, contre € 180 millions en 2012/13. Cette évolution est notamment due à la nouvelle émission obligataire de € 500 millions réalisée durant l'exercice 2013/14 (contre € 350 millions l'exercice précédent).

6.3.4. *Trésorerie nette*

Au 31 mars 2014, la dette nette du Groupe s'élevait à € 3 019 millions, contre € 2 342 millions au 31 mars 2013.

Total Groupe	Exercice clos le	Exercice clos le
(en millions d'€)	31 mars 2014	31 mars 2013*
Trésorerie / (dette) nette en début de période	(2 342)	(2 492)
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	296	151
Variation nette des valeurs mobilières de placement et des autres actifs et passifs financiers courants	(13)	11
Variation nette des obligations	(474)	(350)
Variation nette des emprunts courants et non courants	(346)	174
Diminution des dettes sur contrats de location-financement	38	45
Dette nette des entités acquises à leur date d'acquisition et autres variations	(178)	119
Trésorerie / (dette) nette en fin de période	(3 019)	(2 342)

* Chiffres ajustés suite à l'application de la norme IAS19 révisée

Les notes 24, 25, 26, 30 et 31 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 ;
- les engagements hors bilan ;
- les engagements de location.

6.4. *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.

6.4.1. *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.

6.4.2. *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 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 et des effets de conversion de devises étrangères.

6.4.3. *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 2014	31 mars 2013
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation	639	1 089
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (incluant les coûts de développement capitalisés)	(844)	(738)
Produits de cession des immobilisations corporelles et incorporelles	34	57
Cash flow libre	(171)	408

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.

6.4.4. *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 non courantes et les passifs courants (à l'exclusion de la dette financière courante).

Les capitaux employés par Secteur et pour l'ensemble du Groupe sont présentés en note 5 aux comptes consolidés du 31 mars 2014.

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.

A fin mars 2014, les capitaux employés ont atteint € 8 161 millions, comparé à € 7 651 millions à fin mars 2013, ceci étant dû principalement à l'augmentation du besoin en fonds de roulement.

Total Groupe	Exercice clos le	Exercice clos le
(en millions d'€)	31 mars 2014	31 mars 2013*
Actifs non courants	13 167	13 481
moins impôts différés actifs	(1 647)	(1 720)
moins actifs non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière	(364)	(382)
moins actifs de couverture des engagements de retraite	(22)	(16)
plus actifs en cours de cession	293	-
Capitaux employés - actifs non courants (A)	11 427	11 363
Actifs courants	17 261	18 146
moins trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 320)	(2 195)
moins valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	(18)	(36)
moins actifs en cours de cession	(293)	-
Capitaux employés - actifs courants (B)	14 630	15 915
Passifs courants	18 500	19 272
moins dettes financières courantes	(1 314)	(325)
plus provisions non courantes	710	680
Capitaux employés - passifs (C)	17 896	19 627
Capitaux employés (A)+(B)-(C)	8 161	7 651

* Chiffres ajustés suite à l'application de la norme IAS19 révisée

6.4.5. 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 2014	31 mars 2013
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 320	2 195
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers	18	36
Actifs financiers non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière	364	382
<i>moins:</i>		
Dettes financières courantes	1,314	325
Dettes financières non-courantes	4 407	4 630
Trésorerie/(dette) nette	(3 019)	(2 342)

6.4.6. *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 2012/13 avec les taux de change utilisés dans les comptes consolidés pour l'exercice 2013/14, pour le carnet de commandes, les commandes reçues, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel ;
- ajustements liés aux modifications de périmètre, avec le retraitement des chiffres 2012/13 des activités cédées en 2013/14, et le retraitement des chiffres 2013/14 des activités acquises en 2013/14.

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 - Données organiques 2013/14

en millions d'€	Exercice clos le 31 mars 2013				Exercice clos le 31 mars 2014				
	Données réelles	Effet change	Effet périmètre	Données organiques	Données réelles	Effet périmètre	Données organiques	% Var Act. mar. 14 / mar. 13	% Var Org. mar. 14 / mar. 13
Thermal Power	19 151	(963)	-	18 188	17 904	-	17 904	(7%)	(2%)
Renewable Power	4 569	(480)	(54)	4 035	4 919	-	4 919	8%	22%
Grid	6 190	(403)	(13)	5 774	5 470	(3)	5 467	(12%)	(5%)
Transport	22 965	(444)	-	22 521	23 165	-	23 165	1%	3%
Corporate & Autres	-	-	-	-	-	-	-	N/A	N/A
Carnet de commandes	52 875	(2 290)	(67)	50 518	51 458	(3)	51 455	(3%)	2%
Thermal Power	9 574	(359)	-	9 215	9 017	-	9 017	(6%)	(2%)
Renewable Power	2 029	(195)	(1)	1 833	2 565	-	2 565	26%	40%
Grid	5 058	(257)	(30)	4 771	3 514	(4)	3 510	(31%)	(26%)
Transport	7 109	(105)	1	7 005	6 402	-	6 402	(10%)	(9%)
Corporate & Autres	-	-	-	-	-	-	-	N/A	N/A
Commandes reçues	23 770	(916)	(30)	22 824	21 498	(4)	21 494	(10%)	(6%)
Thermal Power	9 179	(362)	-	8 817	8 787	-	8 787	(4%)	0%
Renewable Power	1 803	(103)	(27)	1 673	1 829	-	1 829	1%	9%
Grid	3 829	(224)	(43)	3 562	3 777	(4)	3 773	(1%)	6%
Transport	5 458	(86)	-	5 372	5 876	-	5 876	8%	9%
Corporate & Autres	-	-	-	-	-	-	-	N/A	N/A
Chiffre d'affaires	20 269	(775)	(70)	19 424	20 269	(4)	20 265	0%	4%
Thermal Power	959	(31)	-	928	930	-	930	(3%)	0%
Renewable Power	88	(5)	(10)	73	82	-	82	(7%)	12%
Grid	238	(10)	2	230	211	-	211	(11%)	(8%)
Transport	297	-	(3)	294	330	-	330	11%	12%
Corporate & Autres	(119)	3	-	(116)	(129)	-	(129)	8%	11%
Résultat opérationnel	1 463	(43)	(11)	1 409	1 424	-	1 424	(3%)	1%
Thermal Power	10,4%			10,5%	10,6%		10,6%		
Renewable Power	4,9%			4,4%	4,5%		4,5%		
Grid	6,2%			6,5%	5,6%		5,6%		
Transport	5,4%			5,5%	5,6%		5,6%		
Corporate & Autres	N/A			N/A	N/A		N/A		
Marge opérationnelle	7,2%			7,3%	7,0%		7,0%		
Chiffre d'affaires	20 269	(775)	(70)	19 424	20 269	(4)	20 265	0%	4%
Coût des ventes	(16 324)	667	54	(15 603)	(16 213)	4	(16 209)	(1%)	4%
Frais de R&D	(737)	8	-	(729)	(733)	-	(733)	(1%)	1%
Frais commerciaux	(952)	28	1	(923)	(966)	-	(966)	1%	5%
Frais généraux et administratifs	(793)	29	4	(760)	(933)	-	(933)	18%	23%
Résultat opérationnel	1 463	(43)	(11)	1 409	1 424	-	1 424	(3%)	1%