

**RAPPORT DE GESTION  
SUR LES RESULTATS FINANCIERS CONSOLIDES  
EXERCICE 2015/16**

1.	Evénements significatifs.....	4
1.1.	Réorientation stratégique d’Alstom.....	4
1.2.	Solide performance commerciale et opérationnelle, marge d’exploitation ajustée en hausse.....	7
1.3.	Soutien au développement futur d’Alstom.....	9
1.4.	Responsabilité sociale du Groupe.....	12
2.	Des objectifs confirmés pour 2020.....	14
3.	Performance commerciale.....	15
4.	Compte de Résultat.....	19
4.1.	Chiffre d’affaires.....	20
4.2.	Frais de recherche et développement.....	21
4.3.	Frais commerciaux et administratifs.....	21
4.4.	Résultat d’exploitation ajusté.....	21
4.5.	Résultat d’exploitation (EBIT).....	22
4.6.	Résultat financier net.....	22
4.7.	Impôts sur les bénéfices.....	22
4.8.	Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence.....	23
4.9.	Résultat net – Part du Groupe.....	23
5.	Bilan.....	24
5.1.	Ecart d’acquisition et immobilisations incorporelles.....	25
5.2.	Immobilisations corporelles.....	25
5.3.	Participations dans les sociétés mises en équivalence et autres titres de participation	25
5.4.	Autres actifs non courants.....	26
5.5.	Besoin en fonds de roulement.....	26
5.6.	Impôts différés.....	26
5.7.	Provisions courantes et non courantes.....	26
5.8.	Capitaux propres – part du Groupe et participations ne donnant pas le contrôle.....	27
5.9.	Dettes financières et trésorerie et équivalents de trésorerie.....	27
6.	Liquidités et ressources financières.....	28
6.1.	Variation nette de la trésorerie liée à l’exploitation.....	28
6.2.	Variation nette de la trésorerie liée aux investissements.....	28

6.3. Variation nette de la trésorerie liée au financement .....	29
6.4. Trésorerie nette .....	29
7. Utilisation d'indicateurs financiers non codifiés par des organismes de normalisation comptable.....	30
7.1. Commandes reçues .....	30
7.2. Carnet de commandes .....	30
7.3. Résultat d'exploitation ajusté (Adjusted EBIT).....	30
7.4. Cash-flow libre .....	31
7.5. Capitaux employés.....	32
7.6. Trésorerie nette .....	33
7.7. Données organiques .....	34

## 1. Evénements significatifs

### 1.1. Réorientation stratégique d'Alstom

Le 2 novembre 2015, Alstom et General Electric ont finalisé la transaction présentée ci-après.

#### *1.1.1. Présentation de la transaction entre Alstom et General Electric*

Le 26 avril 2014, le Conseil d'Administration d'Alstom a reçu de General Electric une offre, actualisée le 20 juin 2014, de rachat de ses activités Energie. L'offre comprend les éléments suivants :

- l'acquisition par General Electric des activités de Thermal Power, Renewable Power et Grid ainsi que les services centraux et les services partagés ;
- la création de trois alliances avec General Electric ;
- l'acquisition par Alstom de la majeure partie de l'activité signalisation de General Electric.

La cession des activités Energie, conjuguée avec l'investissement du Groupe Alstom dans trois alliances (Grid, Renewable, nucléaire Monde et vapeur France) et dans l'activité signalisation de General Electric a généré un encaissement net de € 9,0 milliards, incluant le remboursement de la variation de trésorerie des entités Power et Grid cédées entre le 1<sup>er</sup> avril 2014 et le 2 novembre 2015.

#### **Acquisition par General Electric des activités de Thermal Power, Renewable Power et Grid**

En reprenant les activités Energie d'Alstom, General Electric s'est engagé à reprendre tous les actifs et tous les passifs et risques associés, exclusivement ou de manière prédominante, aux activités Energie (voir note 30.2. aux états financiers consolidés). Des mécanismes d'indemnisation croisée (*Cross-Indemnification*) et de réallocation d'actifs (*Wrong Pocket*) ont été mis en place pour une période de 30 ans.

Des mécanismes d'indemnisation croisée (*Cross-Indemnification*) et de réallocation d'actifs (*Wrong Pocket*) ont été mis en place pour une période de 30 ans.

Dans quelques pays, les autorisations requises sur un plan réglementaire ainsi qu'en vertu du contrôle des concentrations sont toujours en attente (principalement en Russie).

Dans le cadre de la transaction, le Groupe a déjà été rémunéré pour ces actifs dont le transfert est échelonné ou reporté. Une dette a été reconnue à hauteur de € 65 millions, classée en passifs liés à des actifs destinés à la vente, en l'attente de l'obtention des autorisations nécessaires. Au 31 mars 2016, ces actifs, comptabilisés en actifs destinés à la vente, représentent un chiffre d'affaires d'environ € 15 millions.

Au 31 mars 2016, la plus-value de cession sur la vente des activités Energie nette d'impôts et autres coûts s'élève à € 4,2 milliards et a été comptabilisée en « résultat net des activités non poursuivies ». Elle est détaillée en note 3 aux états financiers consolidés.

**Création de trois alliances**

Dans le cadre du rachat par General Electric des activités Energie d'Alstom, trois alliances sont créées :

- une alliance Grid qui regroupe les activités d'Alstom Grid et de General Electric Digital Energy (Alstom détient en capital et en droits de vote une participation de 50%-1 action dans chacune des co-entreprises);
- une alliance Renewable qui regroupe les activités Hydro-électrique, Eolien offshore et Marémotrice d'Alstom (Alstom détient en capital et en droits de vote une participation de 50%-1 action dans chacune des co-entreprises);
- le périmètre de l'alliance des activités nucléaires dans le monde et la vapeur en France inclut la production et la maintenance de la gamme d'équipements « Arabelle » pour centrales nucléaires, ainsi que les équipements de turbine à vapeur d'Alstom et leur maintenance sur le marché français. Alstom détient 20%-1 action dans cette co-entreprise et dispose de 50%-2 des droits de vote. L'Etat français dispose d'une action préférentielle lui accordant des droits de véto ainsi que des droits de gouvernance spécifiques notamment dans le domaine de la sécurité et des technologies pour centrales nucléaires en France.

L'investissement d'Alstom dans ces alliances représente € 2,4 milliards. Les co-entreprises sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence dans les comptes consolidés d'Alstom.

Par ailleurs, Alstom dispose de droits de liquidité au travers d'options de vente, à General Electric, de ses actions dans ses co-entreprises, à un prix minimum garanti, correspondant au prix d'acquisition majoré des intérêts.

Les principales caractéristiques de ces alliances comme les conditions des options de vente sont détaillées en note 12 aux états financiers consolidés.

**Acquisition par Alstom de l'activité signalisation de General Electric**

Les accords conclus avec General Electric prévoient l'acquisition par Alstom de l'activité signalisation de General Electric («GE Signalling») dans le domaine ferroviaire.

L'acquisition de GE Signalling renforce la position d'Alstom dans le transport de marchandises ainsi que sa présence en Amérique du Nord.

L'acquisition de GE Signalling a été consentie pour un prix de € 0,7 milliard (sur une base sans dette et sans trésorerie), avec une possibilité d'ajustement basée sur le niveau de besoin en fonds de roulement et de la dette nette, à la date de réalisation de l'acquisition comparé à un niveau cible.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3R – Regroupements d'entreprises, le Groupe a procédé à une première valorisation des actifs et passifs acquis à la juste valeur à la date d'acquisition. L'allocation du prix et la détermination du goodwill pourront être ajustés et seront

finalisés dans les douze mois suivant la date d'acquisition (voir aussi note 3.2. aux états financiers consolidés).

### *1.1.2. Offre Publique de Rachat d'Actions*

Suite à la finalisation de la transaction globale avec General Electric, une offre publique de rachat d'actions de € 3,2 milliards a été soumise à l'approbation de l'assemblée générale qui s'est tenue le 18 décembre 2015. Cette offre était ouverte du 23 décembre 2015 au 20 janvier 2016. Le 26 janvier 2016, l'Autorité des Marchés Financiers a rendu publics les résultats de l'offre.

Sur la base de ces résultats, le 28 janvier 2016, le Conseil d'Administration a fixé le nombre d'actions rachetées à 91 500 000 (à un prix de € 35 par action). Puis il a approuvé la réduction de capital de € 640 500 000 (valeur nominale de € 7 par action) par annulation des actions rachetées. Le Conseil d'Administration a constaté que la différence entre la valeur nominale et la valeur de rachat des actions annulées représentait une prime de € 28 par action et a décidé de déduire cette prime, ainsi que les frais et taxes liés à l'offre, des réserves générales.

## 1.2. Solide performance commerciale et opérationnelle, marge d'exploitation ajustée en hausse

Le 2 novembre 2015, General Electric a finalisé l'acquisition des activités Thermal Power, Renewable Power et Grid ainsi que celle des services centraux et des services partagés (les entités légales ALSTOM et ALSTOM Holdings n'ayant pas été cédées) (les « activités Energie »). A l'issue de cette opération, Alstom (« le Groupe ») s'est recentré sur les activités dans le domaine du transport.

Pour plus d'informations sur les impacts de la transaction sur les états financiers consolidés, se reporter aux notes 1 et 3 de l'annexe aux états financiers consolidés clos le 31 mars 2016.

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs de performance du Groupe pour l'exercice 2015/16 :

En millions d'€	Exercice clos le 31 mars 2016	Exercice clos le 31 mars 2015	% Variation	
			mars 16 / mars 15 Réel	Organique
Carnet de commandes	30 363	28 394	7%	14%
Commandes reçues	10 636	10 046	6%	7%
Chiffre d'affaires	6 881	6 163	12%	7%
Résultat d'exploitation ajusté (aEBIT)	366	298	23%	
aEBIT %	5.3%	4.8%		
Résultat d'exploitation	(226)	(621)		
Résultat net des activités poursuivies - Part du Groupe	(1 083)	(823)		
Résultat net des activités non poursuivies - Part du Groupe	4 084	104		
Résultat net - Part du Groupe	3 001	(719)		
Cash Flow Libre	(2 614)	(429)		
Capitaux employés	3 901	857		
Trésorerie / (Dettes) nette	(203)	(3 143)		
Nombre d'employés	30 970	28 107		

Au cours de l'exercice 2015/16, le niveau de commandes d'Alstom s'est élevé à € 10,6 milliards soit une hausse de 7 % par rapport à l'exercice précédent sur une base comparable. Cette forte performance commerciale a notamment été soutenue par un contrat d'environ € 3,2 milliards signé en Inde pour la fourniture de locomotives électriques et leur maintenance ainsi que par plusieurs prises de commande majeures pour des trains inter-cités en Belgique et en France, des trains à grande vitesse et leur maintenance en Italie, des systèmes de métro au Panama et des locomotives de fret en Azerbaïdjan. Au 31 mars 2016, le carnet de commande du Groupe a atteint un niveau record de € 30,4 milliards, représentant 53 mois de chiffre d'affaires et incluant environ un tiers de services.

Au cours de l'exercice, le chiffre d'affaires consolidé d'Alstom a augmenté de 7 % sur une base comparable par rapport à l'exercice précédent, atteignant € 6,9 milliards. Cette hausse s'explique par une croissance continue dans les pays émergents, notamment grâce à l'exécution en cours du projet pour le client PRASA en Afrique du Sud, à des livraisons au Venezuela, à Singapour et en Algérie et à l'avancement du système de métro de Riyad en Arabie Saoudite. Le chiffre d'affaires

du Groupe a également été soutenu par des livraisons de trains inter-cités et de banlieue en France, en Italie et en Allemagne ainsi que par l'exécution d'un contrat de maintenance pour des trains à grande vitesse au Royaume-Uni.

Comme indiqué dans la note 2.3.5 aux états financiers consolidés, le Groupe a décidé d'introduire un nouvel indicateur clé de performance nommé Résultat d'exploitation ajusté (aEBIT).

Au cours de l'exercice 2015/16, le Groupe a enregistré un résultat d'exploitation ajusté de € 366 millions, contre € 298 millions au cours de l'exercice 2014/15. La marge d'exploitation ajustée est quant à elle passée de 4,8 % pour l'exercice 2014/15 à 5,3 % pour l'exercice 2015/16 notamment grâce au volume, au mix produit et aux actions d'excellence opérationnelle qui ont permis de compenser la pression sur les prix et l'environnement concurrentiel.

Au cours de l'exercice 2015/16, le résultat net des activités poursuivies (part du groupe) a atteint € (1 083) millions. Le Groupe a notamment été affecté par des charges de dépréciations non-récurrentes d'actifs (qui sont détaillées dans la note 6 de l'annexe aux états financiers consolidés) pour un montant total de € (398) millions, par € (138) millions de charges de restructuration et de coûts de rationalisation, par ca. € (500) millions liés à la non reconnaissance d'impôts différés actifs ainsi que par € (67) millions de frais financiers non-récurrents liés au rachat des émissions obligataires.

Grâce à la plus-value de cession sur la vente des activités Energie, le résultat net des activités non poursuivies (part du Groupe) s'est élevé à € 4 084 millions.

Le résultat net (part du Groupe) a donc été de € 3 001 millions pour l'exercice 2015/16, contre €(719) millions au cours de l'exercice précédent.

Au cours de l'exercice 2015/16, le Groupe a enregistré un cash-flow libre négatif de € (2 614) millions, contre € (429) millions au cours de l'exercice 2014/15. Cette baisse est principalement due au cash-flow opérationnel des activités non poursuivies pour € (1 568) millions et au règlement de l'amende d'environ € (720) millions suite à l'accord conclu avec le département américain de la Justice (DOJ).

L'impact net de la vente des activités Energie, partiellement compensé par l'Offre Publique de Rachat d'Actions (OPRA) et par le cash-flow libre négatif, a généré une importante baisse de la dette nette du Groupe qui s'est établie à € (203) millions au 31 mars 2016 contre € (3 143) millions au 31 mars 2015.

En complément de sa trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles, qui s'élèvent à € 1 961 millions au 31 mars 2016, le Groupe dispose d'une facilité de crédit renouvelable sur cinq ans avec deux extensions possibles d'une année, d'un montant de € 400 millions, non utilisée au 31 mars 2016.

Pour rappel, au 2 novembre 2015, le Groupe détenait une ligne de crédit de € 1 350 millions arrivant à échéance, partiellement utilisée, et des lignes de crédit supplémentaires pour un montant total de € 1 600 millions, complètement utilisées. Suite à la transaction, le Groupe a remboursé et annulé les deux principales lignes de crédits existantes. La nouvelle ligne de crédit de € 400 millions a été mise à disposition à la suite de l'annulation des lignes précédentes.

### **1.3. Soutien au développement futur d'Alstom**

#### *1.3.1. Recherche et Développement*

Au cours de l'exercice 2015/16, Alstom a maintenu un niveau d'investissement soutenu en recherche et développement (hors capitalisation et amortissements), soit € 156 millions consacrés essentiellement à des programmes axés sur la différenciation et la compétitivité.

Alstom a notamment concentré ses investissements en recherche et développement dans l'expansion et la mise à disposition de solutions durables et compétitives telles que le dernier tramway CITADIS™ X05. Grâce à sa grande modularité, ses nouvelles fonctionnalités, une meilleure expérience client et des performances améliorées, le tramway CITADIS™ X05 se destine au marché en plein essor du Light Rail Vehicle (LRV).

Au cours de l'exercice, Alstom a également investi dans le développement de ses solutions de signalisation.

En outre, les coûts en recherche et développement comprenaient l'outil de maintenance prédictive lancé par Alstom et le programme HealthHub, un outil innovant capable de suivre le bon fonctionnement des trains, de l'infrastructure et du matériel de signalisation à travers l'analyse avancée de données qui prédisent leur durée de vie restante.

En juin 2015, afin de mieux collaborer avec les villes et de répondre aux défis économiques et environnementaux auxquels elles sont confrontées, Alstom a lancé deux innovations majeures dans le domaine des transports urbains :

- Attractis, un système de tramway intégré disponible en trois mois et spécialement conçu pour les villes en pleine croissance qui rencontrent des problèmes de forte densité de population et qui ne disposent pas encore de solution de tramway. Ainsi, cette solution clé en main innovante, qui intègre les tramways CITADIS™ d'Alstom, permet de transporter jusqu'à 14 000 passagers par heure et par direction et de réduire les coûts d'exploitation de près de 20 % par rapport aux solutions de tramway traditionnelles. Ce système ferroviaire est également le premier à intégrer l'Information Technology for Public Transport, un service d'information destiné aux voyageurs.
- SRS, une solution de recharge statique par le sol pour les tramways et les bus électriques. Ce système émane de l'amélioration de la solution APS d'Alstom utilisée par les tramways CITADIS™. Toutefois, alors qu'APS alimente le tramway pendant qu'il est en fonctionnement, la solution SRS stocke l'énergie, grâce à des armoires électriques compactes parfaitement intégrées dans les gares, et charge le tramway lorsqu'il est arrêté en moins de 20 secondes. Alstom a également annoncé l'extension de la solution APS aux camions hybrides.

Enfin, le 15 décembre 2015, la création de SpeedInnov, une nouvelle co-entreprise détenue par Alstom et l'ADEME (l'Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie), a été annoncée par les ministères français du transport, de la recherche, de l'énergie et de l'industrie afin de

développer le « Train à Grande Vitesse du futur ». Le projet vise à promouvoir une nouvelle génération de trains à très grande vitesse qui améliorera la performance ferroviaire, augmentera la capacité maximale des trains jusqu'à 750 places et réduira la consommation d'énergie d'environ 35 %. Outre l'amélioration de l'impact environnemental, le programme permettra également une réduction du coût de production des trains et une baisse des coûts de maintenance.

### *1.3.2. Investissements*

Au cours de l'exercice 2015/16, le montant des investissements a atteint € 154 millions (hors coûts de développement capitalisés) afin de développer la présence du Groupe sur les marchés à forte croissance et de renforcer son avantage compétitif dans les pays développés.

Afin de renforcer sa position dans les économies en plein essor, Alstom a notamment agrandi son usine de production de trains à Sri City, en Inde. Le Groupe souhaite ainsi accompagner la production croissante de ce site aussi bien sur le marché domestique que sur le marché extérieur.

En mars 2016, Alstom a entamé la construction de l'usine de Gibela située à Dunnottar, en Afrique du Sud. Les premiers trains du projet pour le client PRASA seront fabriqués sur place fin 2017.

Au Brésil, le Groupe a finalisé la construction de son usine de production de tramways à Taubaté y compris l'installation d'une voie d'essai pour les tests dynamiques.

En Espagne, Alstom a fait l'acquisition des installations industrielles de l'usine de Santa Perpètua de Mogoda à Barcelone à travers l'exercice de son option d'achat sur un site jusque-là en location. L'usine Santa Perpètua s'étend sur 35 hectares et a la capacité de produire des trains à grande vitesse, des trains régionaux, des tramways et des métros. Outre les ateliers de fabrication, l'installation industrielle possède des ateliers de tests, une voie d'essai destinée aux tests dynamiques et un centre technique.

### *1.3.3. Acquisitions et partenariats*

Le 27 mai 2015, Alstom a racheté les parts de Balfour Beatty dans Signalling Solutions Ltd (SSL), qui était une co-entreprise détenue à parts égales par Alstom et Balfour Beatty depuis 2007. Cette stratégie de croissance fait d'Alstom le propriétaire exclusif de SSL et l'un des principaux acteurs dans la fourniture de solutions de signalisation avancées pour l'industrie ferroviaire britannique et irlandaise. SSL emploie actuellement 540 personnes sur quatre sites principaux.

En Suède, Alstom a fait l'acquisition de Motala Train AB, une société spécialisée dans la remise à neuf, la maintenance lourde et la réparation de trains de voyageurs, et devient ainsi le propriétaire exclusif de la société. Située à Motala et Västerås, dans la région de Stockholm, Motala Train AB génère un chiffre d'affaires annuel d'environ € 15 millions. L'activité de remise à neuf représente

70 % du chiffre d'affaires de l'entreprise et inclut la rénovation des intérieurs et la modernisation des principaux systèmes techniques.

En Russie, Alstom a porté sa participation à 33 % dans Transmashholding (TMH), la plus grande société d'ingénierie ferroviaire de la Communauté des États Indépendants (CEI) en termes de chiffre d'affaires, grâce à l'achat de 8 % d'actions supplémentaires pour € 54 millions. Cette opération a conduit à un renforcement de la collaboration qui dure depuis six ans entre les deux partenaires. Ceux-ci veulent développer ensemble une offre de trains hautement performants, la livraison de projets ferroviaires clés en main, d'infrastructures et d'équipements de signalisation, ainsi que l'exportation de produits et de pièces.

Au Kazakhstan, après l'acquisition d'une participation supplémentaire de 25 %, Alstom devient le principal actionnaire d'EKZ, un producteur de locomotives électriques, avec une participation totale de 50 % et deux sièges à son conseil d'administration. Kazakhstan Temir Zholy et TMH détiennent chacun 25 % de la co-entreprise. Un accord a également été signé concernant la fourniture par EKZ de transformateurs embarqués pour les locomotives électriques destinés à Alstom.

En Algérie, CITAL, une société industrielle de maintenance et d'assemblage des tramways CITADIS™ conjointement détenue par Alstom, Ferroviaire et EMA (Entreprise du Métro d'Alger), a annoncé l'extension du protocole d'accord signé en décembre 2014 et qui permettra le développement de leur activité à l'ingénierie, la fabrication et la maintenance de trains inter-cités pour le réseau algérien. En outre, la société a inauguré son nouveau site à Annaba et a annoncé l'entrée de SNTF<sup>1</sup> en tant que nouvel actionnaire de la co-entreprise.

Comme indiqué dans la partie 1.1 de ce document et dans la note 1 de l'annexe aux états financiers consolidés clos le 31 mars 2016, Alstom et General Electric ont achevé l'ensemble de la transaction dont :

- l'acquisition par General Electric des activités Thermal Power, Renewable Power et Grid
- la création de trois alliances avec General Electric
- l'acquisition par Alstom de l'activité de Signalisation de General Electric

---

<sup>1</sup> Société Nationale des Transports Ferroviaires

## **1.4. Responsabilité sociale du Groupe**

### *1.4.1. Environnement, santé et sécurité (EHS)*

Au cours de l'exercice 2015/16, Alstom a poursuivi ses efforts afin de réduire l'empreinte environnementale de ses opérations. Dans ce domaine, le Groupe a obtenu de bons résultats sur la plupart des indicateurs clés de performance. Par exemple, l'intensité énergétique (consommation d'énergie par heures travaillées) a été réduite de 2,3 % et les émissions de CO2 associées de 2,2 %.

De même, tous les sites de production d'Alstom employant plus de 200 personnes ont maintenu leur certification ISO 14001 tandis que 60 % des Centres Régionaux sont aujourd'hui certifiés, l'objectif étant de tous les certifier avant 2017.

Concernant la sécurité au travail, le plan Alstom Zéro Déviation (Alstom Zero Deviation Plan – AZDP) demeure la « clé de voûte » des actions menées dans l'ensemble du Groupe. 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 dans un atelier, une usine, un centre d'essai ou sur un chantier d'Alstom. Au cours de l'exercice, une nouvelle campagne d'audit a couvert plus de 60 sites afin de vérifier la conformité aux 11 Directives de Sécurité d'Alstom qui ont été légèrement revues pour rendre les exigences en termes de sécurité encore plus cohérentes avec les risques spécifiques au secteur ferroviaire.

En conséquence, le nombre d'accidents graves a été réduit. Pour la troisième année consécutive, aucun site n'a reporté d'accident mortel sur le lieu de travail. Suite à un tragique accident de la route survenu en Inde et au cours duquel deux employés d'Alstom ont trouvé la mort alors qu'ils se rendaient sur leur lieu de travail, le Groupe a décidé d'introduire un indicateur spécifique au « nombre d'accidents mortels concernant les trajets ».

L'indicateur relatif à la fréquence des accidents<sup>1</sup> a atteint 1,8, ce qui est conforme à l'objectif fixé par Alstom en tenant compte de son nouveau périmètre.

---

<sup>1</sup>Nombre de blessés lors d'accidents de travail avec arrêt de travail d'une journée ou plus par millions d'heures travaillées.

#### *1.4.2. Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)*

Au cours de l'exercice 2015/16, l'équipe RSE et Développement Durable du Groupe a mis en place une nouvelle gouvernance ainsi qu'un comité de pilotage transverse en charge du développement durable afin de suivre le déploiement des initiatives. Suite au changement de périmètre d'Alstom, la matrice de matérialité a été revue afin d'être recentrée sur les enjeux en termes de développement durable dans le secteur du transport.

Alstom a contribué à la mise en exergue des enjeux relatifs au transport et à la promotion de la COP21 à Paris, en France, et ce par son soutien au « Paris Process on Mobility and Climate ». Alstom a également publié ses nouveaux engagements énergétiques qui incluent l'objectif de réduire la consommation énergétique de ses solutions de 20 % entre 2014 et 2020.

Alstom a également maintenu sa place dans les indices DJSI<sup>1</sup> Monde et Europe pour la cinquième année consécutive.

Dans le cadre de la transaction avec General Electric, la décision a été prise de maintenir la Fondation au sein de l'organisation. En janvier 2016, le conseil d'administration de la Fondation a approuvé 18 nouveaux projets situés aussi bien dans les pays émergents que dans les pays développés.

---

<sup>1</sup> Dow Jones Sustainability Index (DJSI)

**2. Des objectifs confirmés pour 2020**

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

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

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

### 3. Performance commerciale

Au cours de l'exercice 2015/16, Alstom a enregistré un niveau de commandes de € 10 636 millions, soit une hausse de 7 % sur une base comparable par rapport à l'exercice précédent. Cette solide croissance a été principalement soutenue par un contrat d'environ € 3,2 milliards signé en Inde pour la fourniture de locomotives électriques ainsi que l'exécution de la maintenance associée. Au cours de l'exercice 2014/15, le Groupe avait également enregistré une forte performance grâce à l'important contrat signé avec PRASA en Afrique du Sud pour environ € 4 milliards.

Au cours de l'exercice 2015/16, Alstom a enregistré plusieurs contrats majeurs pour des trains inter-cités dont la fourniture de voitures à double niveau en Belgique et de trains CORADIA™ Polyvalent en France et en Algérie. Concernant le marché des locomotives, Alstom a remporté des contrats pour la livraison de locomotives de fret en Azerbaïdjan et de locomotives bi-modes en Suisse. En Italie, le Groupe fournira des trains à grande vitesse ainsi que le service de maintenance associé pour une durée de 20 ans.

En ce qui concerne la gamme de produit Systèmes, les commandes ont été soutenues par des contrats de métro au Panama pour la livraison d'un système intégré, une option exercée sur 70 voitures ainsi que par un contrat majeur pour un système d'électrification, de signalisation et de télécommunications en Inde.

Concernant les Services, outre les deux contrats de maintenance associés en Italie et en Inde mentionnés ci-dessus, une commande majeure a été confirmée pour la maintenance de locomotives au Kazakhstan.

Enfin, en ce qui concerne l'activité Signalisation, Alstom a remporté plusieurs contrats majeurs, notamment pour la mise à niveau des systèmes de signalisation de plusieurs lignes de métro à Hong Kong et pour l'équipement d'un nouveau centre de contrôle au Canada.

Alstom Décomposition géographique Données en base réelle, en millions d'€	Exercice clos le		Exercice clos le		% Variation	
	31 mars 2016	% contrib	31 mars 2015 *	% contrib	mars 16 / mars 15	
					Réel	Org.
Europe	4 154	39%	2 811	28%	48%	42%
Amérique	1 265	12%	980	10%	29%	25%
Asie/Pacifique	4 135	39%	1 141	11%	262%	265%
Moyen-Orient/Afrique	1 082	10%	5 114	51%	(79%)	(78%)
<b>Commandes reçues par destination</b>	<b>10 636</b>	<b>100%</b>	<b>10 046</b>	<b>100%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>

\* Montants retraités et représentés au titre de l'exercice clos le 31 mars 2015, l'Azerbaïdjan et le Kazakhstan ayant été reclassés de la région Europe vers la région Moyen Orient/Afrique

Alstom Décomposition par produit Données en base réelle, en millions d'€	Exercice clos le		Exercice clos le		% Variation	
	31 mars 2016	% contrib	31 mars 2015	% contrib	mars 16 / mars 15	
					Réel	Org.
Trains	6 487	61%	4 968	49%	31%	38%
Services	1 769	17%	2 425	24%	(27%)	(25%)
Systèmes	975	9%	1 386	14%	(30%)	(33%)
Signalisation	1 404	13%	1 264	13%	11%	(6%)
Autres	1	0%	3	0%	(67%)	(65%)
<b>Commandes reçues par destination</b>	<b>10 636</b>	<b>100%</b>	<b>10 046</b>	<b>100%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>

Au cours de l'exercice 2015/16, les commandes reçues en Europe ont augmenté de 42 % sur une base comparable, atteignant € 4 154 millions. Cette croissance a notamment été soutenue par un important contrat signé en Belgique pour la livraison de 90 voitures motorisées à double niveau et pour le système de signalisation ETCS<sup>1</sup> niveau 2. En Allemagne, Alstom a été choisi afin de fournir 30 trains électriques CORADIA™ Continental pour desservir la région de Francfort, 80 trains diesel CORADIA™ Lint pour les régions de Bavière et de Saxe-Anhalt ainsi qu'une option pour des trains DT5 pour le métro d'Hambourg. En Italie, Alstom a remporté plusieurs contrats pour la livraison de huit trains à grande vitesse PENDOLINO™ et l'exécution de la maintenance associée, ainsi qu'une option pour la fourniture de 25 trains régionaux. En outre, Alstom fournira 25 trains CORADIA™ Polyvalent supplémentaires à destination des régions Rhône-Alpes et Midi-Pyrénées en France, ainsi que 47 locomotives bi-modes Prima H4 en Suisse. Enfin, Alstom livrera un système de signalisation au Royaume-Uni.

Dans la région Amérique, Alstom a enregistré € 1 265 millions de commandes pendant l'exercice 2015/16, soit une augmentation de 25 % sur une base comparable par rapport à l'exercice précédent. Le Groupe a notamment remporté deux projets de système au Panama afin d'équiper la ligne 2 du métro avec 21 trains METROPOLIS™ et de permettre l'extension de la ligne 1 avec 70 voitures de métro supplémentaires et l'actualisation de la solution de signalisation existante. Au Brésil, le Groupe a enregistré un contrat pour 22 trains SMART METROPOLIS™ comprenant la maintenance associée. Enfin, au Canada, Alstom a été choisi pour l'installation d'un nouveau système de signalisation dans la région du Grand Toronto.

Au cours de l'exercice 2015/16, la région Asie/Pacifique représentait 39 % du total des commandes reçues par le Groupe soit € 4 135 millions. Cette performance a été principalement portée par un contrat majeur signé en Inde concernant la fourniture de 800 locomotives électriques doubles de la gamme PRIMA™ et l'exécution de la maintenance associée à Madhepura. De plus, Alstom a été choisi pour la fourniture de 20 trains METROPOLIS™ et la solution de signalisation Urbalis™ destinée au réseau de métro de Lucknow. Enfin, toujours en Inde, le Groupe livrera des systèmes d'électrification, de signalisation et de télécommunications à une partie du couloir Est dédié au fret (Dedicated Freight Corridor (DFC)). Concernant l'activité Signalisation, un contrat a été signé afin d'améliorer et de remplacer les systèmes de signalisation de sept lignes de métro à Hong Kong.

Dans la région Moyen-Orient/Afrique, les commandes reçues ont atteint € 1 082 millions durant l'exercice 2015/16, tandis que pendant l'exercice précédent, la performance du Groupe a été soutenue par le contrat de € 4 milliards remporté en Afrique du Sud afin de fournir des trains périurbains et la maintenance associée. Au cours de l'exercice 2015/16, plusieurs contrats importants ont été signés en Azerbaïdjan pour la fourniture de 50 locomotives de fret KZ8A et au Kazakhstan pour la maintenance de 200 locomotives de fret KZ8A et 95 KZ4AT. Alstom fournira également 17 trains inter-cités CORADIA™ Polyvalent en Algérie et 50 tramways CITADIS™ pour renforcer la nouvelle ligne de tramway à Casablanca, au Maroc.

---

<sup>1</sup> European Train Control System

Les principales commandes reçues par Alstom au cours de l'exercice 2015/16 ont été les suivantes :

<b>Pays</b>	<b>Produit</b>	<b>Description</b>
Algérie	Trains	Fourniture de 17 trains inter-cités CORADIA™ Polyvalent
Allemagne	Trains	Fourniture de 28 trains diesel CORADIA™ Lint destinés à la région bavaroise et de 52 trains de la même gamme pour la région Saxe-Anhalt
Allemagne	Trains	Fourniture de 30 trains électriques CORADIA™ Continental pour le réseau Südhessen-Untermain de la région de Francfort
Allemagne	Trains	Option pour 27 trains métro DT5 supplémentaires destinés au métro d'Hambourg
Azerbaïdjan	Trains	Fourniture de 50 locomotives de fret KZ8A
Belgique	Trains	Fourniture de 90 voitures motorisées à double niveau et d'un système de signalisation ETCS <sup>1</sup> niveau 2
Brésil	Trains	Livraison de 22 trains SMART METROPOLIS™ et la maintenance associée
Canada	Signalisation	Nouveau centre de contrôle intégré et informatisé destiné au Grand Toronto
France	Trains	Trains CORADIA™ Polyvalent supplémentaires pour les régions françaises
Hong Kong	Signalisation	Re-signalisation et remise à niveau des systèmes de signalisation de plusieurs lignes de métro
Inde	Trains/ Services	Fourniture de 800 locomotives électriques doubles et leur maintenance à Madhepura
Inde	Systèmes	Electrification, signalisation et fourniture d'un système de télécommunications pour une partie du couloir Est dédié au fret (Dedicated Freight Corridor (DFC))
Inde	Trains/ Signalisation	Fourniture de 20 trains METROPOLIS™ et d'une solution de signalisation Urbalis™
Italie	Trains/ Services	Fourniture de huit trains à grande vitesse PENDOLINO™ associée à un contrat de maintenance pour une période de 20 ans
Italie	Trains	Option pour la fourniture de 25 trains régionaux « Jazz » supplémentaires de la gamme CORADIA MERIDIAN™
Kazakhstan	Services	Maintenance de locomotives

<sup>1</sup> European Train Control System

<b>Pays</b>	<b>Produit</b>	<b>Description</b>
Maroc	Trains	Fourniture de 50 tramways CITADIS™ destinés à la nouvelle section de la ligne de tramway de Casablanca
Panama	Systèmes	Fourniture d'un système intégré comprenant 21 trains METROPOLIS™, une sous-station réversible Hesop et une solution de signalisation Urbalis™ pour équiper la ligne 2 du métro de Panama
Panama	Systèmes	Option pour 70 voitures de métro supplémentaires pour la ligne 1 du métro de Panama et actualisation de la solution de signalisation et du système d'alimentation électrique existants
Royaume-Uni	Signalisation	Livraison d'un système de signalisation
Suisse	Trains	Fourniture de 47 locomotives bi-modes Prima H4

#### 4. Compte de Résultat

Le 2 novembre 2015, General Electric a finalisé l'acquisition des activités Thermal Power, Renewable Power et Grid ainsi que celle des services centraux et des services partagés (les entités légales ALSTOM et ALSTOM Holdings n'ayant pas été cédées) (les « activités Energie »). A l'issue de cette opération, Alstom (« le Groupe ») s'est recentré sur les activités dans le domaine du transport.

Pour plus d'informations sur les impacts de la transaction sur les états financiers consolidés, se reporter aux notes 1 et 3 de l'annexe aux états financiers consolidés clos le 31 mars 2016.

Comme indiqué dans la note 2.3.5 aux états financiers consolidés, le Groupe a décidé d'introduire un nouvel indicateur clé de performance nommé Résultat d'exploitation ajusté, et ce à partir de l'exercice 2015/16.

Groupe			% Variation
	Exercice clos le 31 mars 2016	Exercice clos le 31 mars 2015	mars 16 / mars 15 Réal
<b>en millions d'€</b>			
Chiffre d'affaires	6 881	6 163	12%
Coût des ventes *	(5 843)	(5 195)	12%
Frais de recherche et de développement *	(136)	(136)	0%
Frais commerciaux	(191)	(199)	(4%)
Frais administratifs *	(345)	(315)	10%
Autres produits (charges)	-	(20)	(100%)
<b>Résultat d'exploitation ajusté (aEBIT)</b>	<b>366</b>	<b>298</b>	<b>23%</b>
<i>aEBIT (in % of Sales)</i>	<i>5.3%</i>	<i>4.8%</i>	
Charges de restructuration	(138)	(106)	30%
Perte de valeur sur actifs	(398)	(54)	643%
Allocation du prix d'acquisition et coûts d'intégration	(43)	-	NA
Autres	(13)	(759)	(98%)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>( 226 )</b>	<b>( 621 )</b>	<b>(64%)</b>
Résultat financier	(275)	(137)	
Impôts sur les bénéfices	(597)	8	
Quote part des résultats nets des sociétés mises en équivalence	30	(64)	
Participations ne donnant pas le contrôle attribuables aux activités poursuivies	(15)	(9)	
<b>Résultat net des activités poursuivies - Part du Groupe</b>	<b>(1 083)</b>	<b>( 823 )</b>	
Résultat net des activités non poursuivies	4 079	113	
Participations ne donnant pas le contrôle attribuables aux activités non poursuivies	5	(9)	
<b>Résultat net - Part du Groupe</b>	<b>3 001</b>	<b>( 719 )</b>	

(\* ) Inclut le reclassement des coûts de développement, liés à l'amélioration des produits existants et la gestion de l'obsolescence, de la ligne « coût des ventes » à la ligne « Frais de Recherche et développement » pour € (24) millions au 31 mars 2015 et pour € (26) millions au 31 mars 2016. Cela inclut également le reclassement des coûts de départ et de l'amortissement des actifs IT de la ligne « coût des ventes » à la ligne « Frais administratifs » pour € (18) millions au 31 mars 2015.

#### 4.1. Chiffre d'affaires

Au cours de l'exercice 2015/16, le chiffre d'affaires d'Alstom a augmenté de 7 % sur une base comparable pour atteindre € 6 881 millions contre € 6 163 millions pour l'exercice précédent. Cette performance record a été soutenue par une croissance continue dans les pays émergents en partie grâce à la bonne exécution du contrat conclu avec PRASA en Afrique du Sud, à des livraisons au Venezuela, à Singapour et en Algérie et au progrès effectué sur le système de métro de Riyad en Arabie Saoudite. Le chiffre d'affaires du Groupe a également été soutenu par des livraisons de trains inter-cités et de banlieue en France, en Italie et en Allemagne.

Alstom Décomposition géographique Données base réelle, en millions d'€	Exercice clos le		Exercice clos le		% Variation	
	31 mars 2016		31 mars 2015 *		mars 16 / mars 15	
		% contrib		% contrib	Réel	Org.
Europe	4 098	60%	4 255	69%	(4%)	(7%)
Amérique	1 055	15%	739	12%	43%	28%
Asie/Pacifique	673	10%	449	7%	50%	43%
Moyen-Orient/Afrique	1 055	15%	720	12%	47%	43%
<b>Chiffre d'affaires par destination</b>	<b>6 881</b>	<b>100%</b>	<b>6 163</b>	<b>100%</b>	<b>12%</b>	<b>7%</b>

\* Montants retraités et représentés au titre de l'exercice clos le 31 mars 2015, l'Azerbaïdjan et le Kazakhstan ayant été reclassés de la région Europe vers la région Moyen Orient/Afrique

Alstom Décomposition par produit Données base réelle, en millions d'€	Exercice clos le		Exercice clos le		% Variation	
	31 mars 2016		31 mars 2015		mars 16 / mars 15	
		% contrib		% contrib	Réel	Org.
Trains	3 146	46%	3 308	54%	(5%)	(4%)
Services	1 544	22%	1 251	20%	23%	20%
Systèmes	1 015	15%	683	11%	49%	41%
Signalisation	1 162	17%	897	15%	30%	(1%)
Autres	14	0%	24	0%	(42%)	(36%)
<b>Chiffre d'affaires par destination</b>	<b>6 881</b>	<b>100%</b>	<b>6 163</b>	<b>100%</b>	<b>12%</b>	<b>7%</b>

En Europe, Alstom a enregistré un chiffre d'affaires de € 4 098 millions au cours de l'exercice 2015/16, soit une diminution de 7 % sur une base comparable. La région a représenté 60 % du chiffre d'affaires total du Groupe grâce à la livraison de matériaux roulants notamment des trains inter-cités et de banlieue en France, en Italie, au Danemark et en Allemagne. Au cours de l'exercice, d'importants jalons ont également été atteints sur des trains à très grande vitesse en France. Concernant les Services, plusieurs contrats de maintenance ont été exécutés notamment pour des trains à grande vitesse PENDOLINO™ et des métros au Royaume-Uni ainsi que pour des trains de banlieue en Suède. Le précédent exercice avait été soutenu par des livraisons de trains en Pologne et en Suisse.

En Amérique, le chiffre d'affaires a atteint € 1 055 millions, soit une augmentation de 28 % sur une base comparable par rapport à l'exercice précédent. Cette croissance a été portée par la livraison de métros en Argentine, de systèmes de tramways et de métros au Brésil et au Venezuela ainsi que par le dynamisme des activités de maintenance aux Etats-Unis. En outre, la région a profité de la contribution des activités de signalisation acquises à General Electric. Au cours de l'exercice 2015/16, la région a compté pour 15 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

En Asie/Pacifique, Alstom a atteint € 673 millions de chiffre d'affaires, soit 43 % de croissance organique par rapport à l'exercice précédent, principalement grâce à la livraison de trains METROPOLIS™ à Singapour et la production de trains X'TRAPOLIS™ destinés à l'Australie. De plus, le chiffre d'affaires a été soutenu par les progrès effectués sur le contrat de Chennai en Inde pour la fourniture de 42 trains METROPOLIS™ et la conception de voies ferrées pour le réseau ferroviaire de la région.

Au cours de l'exercice 2015/16, au Moyen-Orient/Afrique, Alstom a enregistré € 1 055 millions de chiffre d'affaires, soit une augmentation de 43 % sur une base comparable par rapport à l'exercice précédent, et ce grâce au progrès effectué sur le contrat PRASA en Afrique du Sud, le système de métro en Arabie Saoudite et sur la fourniture de trains à très grande vitesse au Maroc. En Algérie, le chiffre d'affaires du Groupe a été soutenu par la livraison de tramways pour les villes de Constantine et d'Oran ainsi que par les progrès réalisés sur d'autres contrats de tramways à Sétif, à Ouargla et à Mostaganem. Enfin, d'importants jalons ont été atteints sur des contrats de locomotives électriques au Kazakhstan.

#### **4.2. Frais de recherche et développement**

Au cours de l'exercice 2015/16, les frais de recherche et développement d'Alstom se sont élevés à € 136 millions, au même niveau que l'exercice précédent, consacrés essentiellement aux programmes axés sur la différenciation et la compétitivité.

Le montant des coûts de développement capitalisés est passé de € 67 millions sur l'exercice précédent à € 73 millions au cours de l'exercice 2015/16 (se référer à la note 5 aux états financiers consolidés).

#### **4.3. Frais commerciaux et administratifs**

Par rapport à l'exercice précédent, les frais commerciaux ont diminué à la fois en volume (-4 %) et en pourcentage du chiffre d'affaires (passant de 3,2 % à 2,8 %) grâce à un strict contrôle des coûts.

Les frais administratifs ont augmenté de € 30 millions par rapport à l'exercice précédent, affectés par les acquisitions et la mise en place de la nouvelle organisation mais ont toutefois diminué en termes de pourcentage du chiffre d'affaires (passant de 5,1 % à 5,0 %).

#### **4.4. Résultat d'exploitation ajusté**

Au cours de l'exercice 2015/16, le Groupe a enregistré un résultat d'exploitation ajusté de € 366 millions, contre € 298 millions au cours de l'exercice 2014/15. La marge d'exploitation ajustée est quant à elle passée de 4,8 % pour l'exercice 2014/15 à 5,3 % pour l'exercice 2015/16 notamment grâce au volume, au mix produit et aux actions d'excellence opérationnelle qui ont permis de compenser la pression sur les prix et l'environnement concurrentiel.

#### **4.5. Résultat d'exploitation (EBIT)**

Au cours de l'exercice 2015/16, le résultat d'exploitation s'est établi à € (226) millions contre €(621) millions en 2014/15. Le Groupe a été affecté par des charges de dépréciations d'actifs non-récurrentes pour un montant total de € (398) millions notamment suite à une diminution des opportunités commerciales impactant la charge de travail et conduisant à des dépréciations d'immobilisations corporelles et incorporelles en France pour € (200) millions. Ces dépréciations font également suite aux nouveaux développements menés sur la gamme de train à grande vitesse et ont conduit Alstom à reconnaître une charge de dépréciation relative au produit spécifique AGV pour € (78) millions. Enfin, l'adaptation nécessaire du Groupe aux récentes situations de différents pays (notamment du Brésil) a également donné lieu à des dépréciations d'actifs pour € (120) millions.

De plus, les charges de restructuration et coûts de rationalisation ont également affecté le résultat d'exploitation pour € (138) millions découlant en premier lieu de départs de personnel annoncés notamment en Europe, de rationalisations de structures et de mise en place de programmes de compétitivité et font suite au changement de stratégie géographique pour adapter la présence du Groupe à l'évolution du marché (notamment en Russie).

Au cours de l'exercice 2014/15, le Groupe a été affecté par l'amende d'environ € (720) millions qu'Alstom S.A. a accepté de payer au terme de l'accord conclu avec le département américain de la Justice (DOJ).

#### **4.6. Résultat financier net**

Le résultat financier net du Groupe s'est établi à € (275) millions sur l'exercice 2015/16 contre €(137) millions l'exercice précédent. Cette hausse du résultat financier est notamment due au coût de rachat des émissions obligataires, et notamment à la différence entre la valeur de rachat et le coût amorti à hauteur de € (67) millions, ainsi qu'aux effets de change.

#### **4.7. Impôts sur les bénéfices**

Le Groupe a enregistré une charge d'impôt de € (597) millions pour l'exercice 2015/16 contre un profit d'impôt de € 8 millions au titre de l'exercice 2014/15.

Cette charge d'impôt inclut une charge d'impôt courant de € (67) millions contre € (45) millions l'exercice précédent et une charge d'impôt différé de € (530) millions.

La charge d'impôt de l'exercice est principalement impactée par la non reconnaissance d'impôts différés actifs.

Les changements dans la reconnaissance des impôts différés actifs au cours de l'exercice sont induits par :

- La nouvelle évolution du marché, particulièrement en France ;
- La structuration finale de l'opération ainsi que la gestion de la dette après l'opération.

De plus, la nouvelle taille du Groupe dans certaines juridictions tend à réduire la visibilité sur la reconnaissance des impôts différés actifs.

#### **4.8. Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence**

La quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence s'est établi à € 30 millions principalement grâce à la bonne performance de la co-entreprise chinoise Casco et aux droits de liquidité obtenus à travers des options de vente de ses participations à General Electric (comme indiqué dans la note 12 aux états financiers consolidés).

#### **4.9. Résultat net – Part du Groupe**

Au cours de l'exercice 2015/16, le résultat net des activités poursuivies (part du groupe) a atteint € (1 083) millions. Le Groupe a notamment été affecté par des charges de dépréciations non-récurrentes d'actifs (qui sont détaillées dans la note 6 de l'annexe aux états financiers consolidés) pour un montant total de € (398) millions, par € (138) millions de charges de restructuration et de coûts de rationalisation, par ca. € (500) millions liés à la non reconnaissance d'impôts différés actifs ainsi que par € (67) millions de frais financiers non-récurrents liés au rachat des émissions obligataires.

Grâce à la plus-value de cession sur la vente des activités Energie, le résultat net des activités non poursuivies (part du Groupe) s'est élevé à € 4 084 millions.

Le résultat net (part du Groupe) a donc été de € 3 001 millions pour l'exercice 2015/16, contre €(719) millions au cours de l'exercice précédent.

## 5. Bilan

Le 2 novembre 2015, General Electric a finalisé l'acquisition des activités Thermal Power, Renewable Power et Grid ainsi que celle des services centraux et des services partagés (les entités légales ALSTOM et ALSTOM Holdings n'ayant pas été cédées) (les « activités Energie »).

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 5, les « actifs destinés à la vente » et les « passifs liés à des actifs destinés à la vente » reflètent la contribution des activités non poursuivies à la date de clôture : ils concernent les activités Energie au 31 mars 2015. Au 31 mars 2016, ils ne comprennent que les actifs dont le transfert est échelonné ou retardé.

Pour plus d'informations sur les impacts de la transaction sur les états financiers consolidés, se reporter aux notes 1 et 3 de l'annexe aux états financiers consolidés clos le 31 mars 2016.

<b>Groupe</b>			<i>Variation</i>
<b>Données en base réelle</b>	<b>Exercice clos le</b>	<b>Exercice clos le</b>	<i>mars 16/</i>
<b>(en millions d'€)</b>	<b>31 mars 2016</b>	<b>31 mars 2015</b>	<i>mars 15</i>
Ecarts d'acquisition	1 366	688	<i>678</i>
Immobilisations incorporelles	387	444	<i>(57)</i>
Immobilisations corporelles	655	656	<i>(1)</i>
Participations dans les sociétés mises en équivalence Et autres titres de participation	2 626	363	<i>2 263</i>
Autres actifs non courants	401	473	<i>(72)</i>
Impôts différés	242	732	<i>(490)</i>
<b>Actifs non courants</b>	<b>5 677</b>	<b>3 356</b>	<b><i>2 321</i></b>
Actifs du besoin en fonds de roulement	5 921	6 802	<i>(881)</i>
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	22	61	<i>(39)</i>
Trésorerie et équivalent de trésorerie	1 961	1 599	<i>362</i>
<b>Actifs courants</b>	<b>7 904</b>	<b>8 462</b>	<b><i>(558)</i></b>
Actifs destinés à la vente	41	21 415	<i>(21,374)</i>
<b>Actifs</b>	<b>13 622</b>	<b>33 233</b>	<b><i>(19 611)</i></b>

  

<b>Groupe</b>			<i>Variation</i>
<b>Données en base réelle</b>	<b>Exercice clos le</b>	<b>Exercice clos le</b>	<i>mars 16/</i>
<b>(en millions d'€)</b>	<b>31 mars 2016</b>	<b>31 mars 2015</b>	<i>mars 15</i>
Capitaux propres (Part du groupe et participations ne donnant pas le contrôle)	3 328	4 224	<i>(896)</i>
Provisions (courantes et non courantes)	863	1 314	<i>(451)</i>
Provisions pour engagements de retraite et avantages assimilés	487	461	<i>26</i>
Dettes financières (courante et non courante)	2 504	5 186	<i>(2 682)</i>
Impôts différés	52	11	<i>41</i>
Passifs du besoin en fonds de roulement (hors provisions)	6 273	6 864	<i>(591)</i>
Passifs liés à des actifs destinés à la vente	115	15 173	<i>(15 058)</i>
<b>Passifs</b>	<b>13 622</b>	<b>33 233</b>	<b><i>(19 611)</i></b>

### **5.1. Ecarts d'acquisition et immobilisations incorporelles**

A fin mars 2016, le montant des écarts d'acquisition s'est élevé à € 1 366 millions, contre € 688 millions à fin mars 2015. Les mouvements intervenus sur l'exercice proviennent essentiellement du calcul du goodwill provisoire dégagé sur l'acquisition de GE Signalling pour un montant de € 638 millions ainsi que le goodwill dégagé sur l'acquisition des 50 % de parts complémentaires de la société SSL pour un montant de € 63 millions (se reporter à la note 3 aux états financiers consolidés).

Les immobilisations incorporelles comprennent les immobilisations incorporelles acquises et les coûts de développement capitalisés. Elles ont légèrement diminué pour atteindre € 387 millions au 31 mars 2016 (contre € 444 millions au 31 mars 2015) principalement en raison de la reconnaissance de dépréciations sur les coûts de développement, partiellement compensées par l'allocation provisoire du prix d'acquisition de GE Signalling et de celle des 50 % de parts complémentaires dans Signalling Solutions Ltd (SSL).

### **5.2. Immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles du Groupe sont restées stables pour atteindre € 655 millions au 31 mars 2016, contre € 656 millions au 31 mars 2015.

Le Groupe a choisi de renforcer sa présence industrielle sur les marchés à forte croissance ainsi que son avantage compétitif dans les pays développés grâce à € 154 millions de dépenses d'investissement (hors coûts de développement capitalisés), comparé à € 99 millions au cours de l'exercice précédent.

Dans les marchés émergents, le Groupe a notamment investi dans l'agrandissement de son usine de production de trains à Sri City, en Inde. En Europe, Alstom a fait l'acquisition des installations industrielles de l'usine de Santa Perpètua de Mogoda en Espagne à travers l'exercice de son option d'achat afin de renforcer son activité manufacturière ainsi que ses capacités en matière de test.

Comme indiqué dans la note 11 aux états financiers consolidés, des charges de dépréciation non-récurrentes de € (130) millions ont été reconnues suite à l'adaptation du Groupe aux évolutions du marché notamment en France.

### **5.3. 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 € 2 626 millions au 31 mars 2016 contre € 363 millions au 31 mars 2015. Cette évolution résulte principalement de la création de trois nouvelles alliances Energie avec General Electric ainsi que de l'achat de 8 % de parts complémentaires dans TMH et de 25 % de parts complémentaires dans EKZ (se reporter aux notes 12 et 13 aux états financiers consolidés).

#### **5.4. Autres actifs non courants**

Les autres actifs non courants se sont élevés à € 401 millions à fin mars 2016, contre € 473 millions à fin mars 2015. 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, passant de € 383 millions fin mars 2015 à € 318 millions fin mars 2016, principalement à cause de l'évolution de l'Euro par rapport à la Livre Sterling.

#### **5.5. Besoin en fonds de roulement**

Le besoin en fonds de roulement (défini comme les actifs courants hors les actifs destinés à la vente, la trésorerie et équivalents de trésorerie et les valeurs mobilières de placement, diminués des passifs courants hors dettes financières courantes et incluant les provisions non courantes) s'est établi à € (1 215) millions au 31 mars 2016 contre € (1 376) millions au 31 mars 2015. Cette augmentation est principalement due aux projets en phase de démarrage ainsi qu'au calendrier des jalons de paiement.

#### **5.6. Impôts différés**

Les impôts différés actifs nets ont diminué pour atteindre € 190 millions à fin mars 2016, contre € 721 millions l'exercice précédent.

La charge d'impôt de l'exercice est principalement impactée par la non reconnaissance d'impôts différés actifs.

Les changements dans la reconnaissance des impôts différés actifs au cours de l'exercice sont induits par :

- La nouvelle évolution du marché, particulièrement en France ;
- La structuration finale de l'opération ainsi que la gestion de la dette après l'opération.

De plus, la nouvelle taille du Groupe dans certaines juridictions tend à réduire la visibilité sur la reconnaissance des impôts différés actifs.

#### **5.7. Provisions courantes et non courantes**

Les provisions courantes et non courantes ont diminué, passant de € 1 314 millions au 31 mars 2015 à € 863 millions au 31 mars 2016. Les mouvements intervenus sur l'exercice proviennent essentiellement du paiement de l'amende au DOJ (accord conclu avec le département américain de la Justice aboutissant à une amende d'un montant d'environ € (720) millions enregistré en tant que provision courante des activités poursuivies en mars 2015) partiellement compensé par les nouvelles provisions enregistrées afin de couvrir des risques liés à l'impôt sur les sociétés et d'autres risques non-opérationnels.

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

Au 31 mars 2016, les capitaux propres ont diminué pour atteindre € 3 328 millions (les participations ne donnant pas le contrôle incluses), à comparer à € 4 224 millions au 31 mars 2015. La baisse sur la période comprend les éléments suivants :

- un résultat net (part du Groupe) de € 3 001 millions au titre de l'exercice 2015/16,
- l'Offre Publique de Rachat d'Actions (OPRA) pour € (3,2) milliards,
- la variation des hypothèses actuarielles sur les engagements de retraites à prestations définies (enregistrées en capitaux propres) pour € (240) millions (dont € (40) millions au titre des activités poursuivies),
- des écarts de conversion de € (262) millions,
- des écarts de conversion de € (223) millions recyclés au compte de résultat suite à la vente des activités Energie.

**5.9. Dette financière et trésorerie et équivalents de trésorerie**

La dette financière brute a diminué pour atteindre € 2 504 millions à fin mars 2016, contre € 5 186 millions à fin mars 2015 principalement grâce au remboursement à échéance de deux obligations pour un montant total de € 1 000 millions, au remboursement partiel, suite à l'offre publique d'achat, d'obligations existantes pour un montant nominal de € 875 millions ainsi qu'au remboursement de billets de trésorerie suite à la transaction avec General Electric.

Au cours de la même période, la trésorerie et les équivalents de trésorerie ont augmenté pour passer de € 1 599 millions à € 1 961 millions et ont été investis dans des OPCVM et en dépôts à terme mobilisables.

Voir les notes 20 et 26 aux états financiers consolidés pour obtenir des éléments complémentaires relatifs à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie ainsi qu'à la dette financière.

## 6. Liquidités et ressources financières

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

<b>Total Groupe</b>	<b>Exercice clos le</b>	<b>Exercice clos le</b>
<b>en millions d'€</b>	<b>31 mars 2016</b>	<b>31 mars 2015</b>
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation - hors variation du besoin en fonds de roulement	(358)	(421)
Variation du besoin en fonds de roulement	(1 800)	726
<b>Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation</b>	<b>(2 158)</b>	<b>305</b>
<i>Dont flux opérationnels liés aux activités non poursuivies</i>	<i>(1 568)</i>	<i>163</i>
Variation nette de la trésorerie liée aux investissements	8 427	(213)
<i>Dont flux d'investissements liés aux activités non poursuivies</i>	<i>(932)</i>	<i>593</i>
Variation nette de la trésorerie liée au financement	(5 826)	(336)
<i>Dont flux de financement liés aux activités non poursuivies</i>	<i>1 949</i>	<i>(193)</i>
<b>Augmentation (Diminution) nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>443</b>	<b>(244)</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période	1 599	2 276
Incidence des variations de taux de conversion	(87)	229
Autres variations	(3)	8
Transfert aux activités cédées	9	(670)
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin de période</b>	<b>1 961</b>	<b>1 599</b>

### 6.1. Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation

La variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation était de € (2 158) millions pour l'exercice 2015/16, contre € 305 millions pour l'exercice précédent.

La variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation avant variation du besoin en fonds de roulement était de € (358) millions en 2015/16. Ce montant représente la trésorerie générée par le résultat net du Groupe 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 € (1 800) millions en 2015/16 contre €726 millions pour l'exercice précédent.

### 6.2. Variation nette de la trésorerie liée aux investissements

L'utilisation nette de la trésorerie liée aux investissements s'élevait à € 8 427 millions au cours de l'exercice 2015/16, contre € (213) millions au cours de l'exercice précédent. En 2015/16, les dépenses d'investissement (hors coûts de développement capitalisés) ont atteint € (338) millions

et les coûts de développement capitalisés se sont établis à € (176) millions. Les flux liés aux cessions des activités après déduction de la trésorerie cédée se sont élevés à € 10 854 millions en 2015/16, incluant notamment le produit de la cession des « Activités Energie » d'Alstom (les activités Thermal Power, Renewable Power et Grid ainsi que les services centraux et les services partagés) à General Electric comme indiqué dans la note 1 aux états financiers consolidés.

Les flux liés aux acquisitions d'activités après déduction de la trésorerie acquise se sont élevés à € (1 994) millions en 2015/16 contre € (50) millions en 2014/15. Ce montant inclut principalement l'acquisition des parts d'Alstom dans les trois alliances créées avec General Electric (les alliances Grid, Renewables et nucléaire Monde et vapeur France) comme indiqué dans la note 1 aux états financiers consolidés, l'investissement effectué pour l'acquisition de GE Signalling, les 50 % de parts complémentaires de Signalling Solutions Ltd (SSL) ainsi que l'investissement effectué dans les co-entreprises SpeedInnov et Transmashholding (TMH).

### 6.3. Variation nette de la trésorerie liée au financement

La variation nette de la trésorerie liée au financement s'élevait à € (5 826) millions pour l'exercice 2015/16, contre € (336) millions pour l'exercice précédent. Cette évolution est principalement due à l'Offre Publique de Rachat d'Actions (OPRA) et au remboursement et rachat d'emprunts obligataires.

### 6.4. Trésorerie nette

Au 31 mars 2016, la dette nette du Groupe s'élevait à € (203) millions, contre € (3 143) millions au 31 mars 2015.

<b>Total Groupe</b>	<b>Exercice clos le</b>	<b>Exercice clos le</b>
<b>(en millions d'€)</b>	<b>31 mars 2016</b>	<b>31 mars 2015</b>
<b>Trésorerie / (dette) nette en début de période</b>	<b>(3 143)</b>	<b>(3 038)</b>
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	443	(244)
Variation nette des valeurs mobilières de placement et des autres actifs et passifs financiers courants	(3)	(7)
Variation nette des obligations	1 875	780
Variation nette des emprunts courants et non courants	688	(471)
Diminution des dettes sur contrats de location-financement	46	39
Transfert aux activités cédées	76	(387)
Dette nette des entités acquises à leur date d'acquisition et autres variations	(185)	185
<b>Trésorerie / (dette) nette en fin de période</b>	<b>(203)</b>	<b>(3 143)</b>

Les notes 25, 26, 27, 30 et 31 aux états financiers 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.

## **7. 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.

### **7.1. 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.

Dans le contexte de cession des « Activités Energie », les commandes reçues présentées pour l'exercice 2015/16 représentent les données des activités poursuivies.

### **7.2. 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.

Dans le contexte de cession des « Activités Energie », le carnet de commandes présenté pour l'exercice 2015/16 représente les données des activités poursuivies.

### **7.3. Résultat d'exploitation ajusté (Adjusted EBIT)**

Comme indiqué dans la note 2.3.5 aux états financiers consolidés, le Groupe a décidé d'introduire un nouvel indicateur clé de performance nommé Résultat d'exploitation ajusté (aEBIT).

Suite à la nouvelle organisation mise en place, le Groupe s'est doté d'un nouvel indicateur de performance pour refléter la performance opérationnelle récurrente : le résultat d'exploitation ajusté. Cet indicateur est aussi utilisé par le marché et les concurrents directs du Groupe.

L'aEBIT correspond au résultat opérationnel ajusté des éléments suivants :

- Coûts nets de restructuration et de rationalisation ;
- Dépréciation des actifs incorporels et corporels ;
- Plus ou moins-values sur cessions de titres ou réévaluations de titres, ou encore dans les cas de changement de contrôle ;
- Tout élément non récurrent comme des coûts ou des amortissements d'actifs évalués dans le cadre de regroupements d'entreprise, ainsi que des charges liées à des procédures judiciaires n'entrant pas dans le cadre normal des affaires.

Un événement non récurrent est un événement exceptionnel, dont les impacts sont significatifs et n'ayant pas vocation à se reproduire dans le futur.

Pour assurer la comparabilité d'un exercice sur l'autre, l'indicateur clef de performance de l'an dernier a été retraité et une réconciliation entre l'ancien et le nouvel indicateur de performance a été réalisée, au titre de l'année en cours et des périodes comparatives présentées.

#### 7.4. 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 :

<b>Total Groupe</b>	<b>Exercice clos le</b>	<b>Exercice clos le</b>
<b>en millions d'€</b>	<b>31 mars 2016</b>	<b>31 mars 2015</b>
<b>Variation nette de la trésorerie d'exploitation</b>	<b>(2 158)</b>	<b>305</b>
<i>Dont flux opérationnels liés aux activités non poursuivies</i>	<i>(1 568)</i>	<i>163</i>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (incluant les coûts de développement capitalisés)	(514)	(756)
Produits de cession des immobilisations corporelles et incorporelles	58	22
<b>Cash flow libre</b>	<b>(2 614)</b>	<b>(429)</b>

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.

## 7.5. 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 pour l'ensemble du Groupe sont présentés en note 4 aux états financiers consolidés du 31 mars 2016.

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 le Groupe, et sur la profitabilité du Groupe par rapport aux ressources utilisées.

A fin mars 2016, les capitaux employés ont atteint € 3 901 millions, comparé aux € 857 millions à fin mars 2015. Les mouvements intervenus sur l'exercice proviennent essentiellement de la hausse des actifs non courants notamment à travers le calcul préalable des écarts d'acquisition sur l'acquisition des activités de Signalisation et la création de trois nouvelles alliances Energie avec General Electric comme associés.

<b>Total Groupe</b>	<b>Exercice clos le</b>	<b>Exercice clos le</b>
<b>en millions d'€</b>	<b>31 mars 2016</b>	<b>31 mars 2015</b>
Actifs non courants	5 677	3 356
moins impôts différés	(242)	(732)
moins actifs non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière	(318)	(383)
moins actifs de couverture des engagements de retraite	(1)	(8)
<b>Capitaux employés - actifs non courants (A)</b>	<b>5 116</b>	<b>2 233</b>
Actifs courants	7 904	8 462
moins trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 961)	(1 599)
moins valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	(22)	(61)
<b>Capitaux employés - actifs courants (B)</b>	<b>5 921</b>	<b>6 802</b>
Passifs courants	7 167	9 893
moins dettes financières courantes	( 686)	(1 998)
plus provisions non courantes	655	283
<b>Capitaux employés - passifs (C)</b>	<b>7 136</b>	<b>8 178</b>
<b>Capitaux employés (A)+(B)-(C)</b>	<b>3 901</b>	<b>857</b>

## 7.6. 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, diminuée de la dette financière courante et non courante.

<b>Total Groupe</b>		
<b>en millions d'€</b>	<b>Exercice clos le 31 mars 2016</b>	<b>Exercice clos le 31 mars 2015</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 961	1 599
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers	22	61
Actifs financiers non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière	318	383
<i>moins:</i>		
Dettes financières courantes	686	1 998
Dettes financières non-courantes	1 818	3 188
<b>Trésorerie/(dette) nette</b>	<b>(203)</b>	<b>(3 143)</b>

## 7.7. 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 :

- les chiffres réels de 2014/15 (carnet de commandes, commandes reçues et chiffre d'affaires) sont retraités en prenant en considération les taux de change utilisés dans les comptes consolidés pour l'exercice 2015/16;
- afin de conserver un périmètre constant, des ajustements liés aux modifications de périmètre sont effectués avec le retraitement des chiffres 2014/15 des activités cédées en 2015/16 et le retraitement des chiffres 2015/16 des activités acquises en 2015/16.

### Alstom - Données organiques 2015/16

en millions d'€	Exercice clos le 31 mars 2015				Exercice clos le 31 mars 2016				
	Données réelles	Effet change	Effet périmètre	Données organiques	Données réelles	Effet périmètre	Données organiques	% Var Act. mars 16 / mars 15	% Var Org. mars 16 / mars 15
<b>Carnet de commandes</b>	28 394	(1 936)	(108)	26 350	30 363	(429)	29 934	7%	14%
<b>Commandes reçues</b>	10 046	(267)	-	9 779	10 636	(213)	10 423	6%	7%
<b>Chiffre d'affaires</b>	6 163	66	(6)	6 223	6 881	(252)	6 629	12%	7%