

**RAPPORT DE GESTION**  
**SUR LES RESULTATS FINANCIERS CONSOLIDES**  
**EXERCICE 2010/11**

**1. Faits marquants de l'exercice 2010/11**

***1.1. Fort rebond des commandes pendant le second semestre, marge opérationnelle conforme aux prévisions***

Après un point bas au premier semestre 2010/11, le second semestre a connu un rebond marqué des commandes (+28 % par rapport à la même période l'année précédente, Grid exclu) grâce à l'obtention de plusieurs contrats d'envergure dans les pays émergents. Les prises de commandes s'élèvent à € 19,1 milliards (dont € 3,4 milliards pour Alstom Grid), en croissance de 28 % par rapport à l'année dernière sur une base publiée et de 1% en base organique. Les pays émergents représentent 58 % de ce montant contre 35 % l'année précédente, témoignant de la rapidité de la reprise économique dans ces régions.

Les prises de commandes de Power progressent de 5 % par rapport à l'exercice précédent, portées par une forte croissance des activités Thermal Services et Renewables et par une reprise graduelle au second semestre de la demande d'équipements de production d'électricité d'origine thermique. Alstom Power a notamment enregistré plusieurs commandes pour des centrales à cycle combiné en Inde et à Singapour. Au Brésil, le Groupe a remporté un contrat pour la fourniture d'équipements hydroélectriques pour une centrale de 11 GW. Malgré des conditions difficiles sur ses marchés historiques, Transport atteint un niveau de commandes satisfaisant grâce à d'importants projets de matériel roulant en Europe de l'Est (Russie et Kazakhstan) et au Maroc. Enfin, le marché des équipements de transmission d'électricité a poursuivi sa reprise, notamment en Asie et au Moyen-Orient.

Avec une part liée à Grid de € 5,1 milliards, le carnet de commandes du Groupe s'établit à € 46,8 milliards, ce qui correspond à 26 mois de chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élève à € 20,9 milliards (en hausse de 6% par rapport à l'exercice précédent), incluant un chiffre d'affaires de € 3,7 milliards pour 10 mois d'activité de Grid. En base organique, il se contracte de 15 % en raison du faible niveau de commandes enregistré du second semestre 2008/09 au premier semestre 2010/11. Marqué par la baisse d'activité de Thermal Systems & Products et l'achèvement de plusieurs contrats importants pour des centrales électriques en Europe et au Moyen-Orient, le chiffre d'affaires de Power connaît, en base organique, une réduction de 19 %. Le chiffre d'affaires de Transport a atteint € 5,6 milliards, en légère diminution (3 %) par rapport à l'année précédente.

Après le niveau record atteint l'exercice précédent, la performance opérationnelle d'Alstom a subi l'effet négatif de la réduction du chiffre d'affaires des Secteurs Power et Transport. Le résultat opérationnel est ainsi passé de € 1 779 millions à € 1 570 millions et la marge opérationnelle s'est établie à 7,5 %, en ligne avec les perspectives financières communiquées par le Groupe. Cette

performance a été obtenue grâce aux mesures prises en matière de réduction des coûts et grâce à l'attention portée à la bonne exécution et à la qualité du carnet de commandes. Au cours de l'exercice, des mesures structurelles ont été annoncées dans les Secteurs Power et Transport afin d'adapter leur base industrielle à l'évolution géographique de leurs marchés et à la nature de la demande, et de renforcer leur compétitivité. Ces mesures devraient commencer à produire leurs effets dès l'exercice prochain.

Le résultat net (part du Groupe) atteint € 462 millions en 2010/11 contre € 1 217 millions en 2009/10. Il comprend des charges non récurrentes telles que des provisions pour restructuration d'un montant de € 520 millions et l'amortissement de la marge en carnet de commandes (allocation du prix d'acquisition) et les coûts d'acquisition de Grid pour un montant de € 203 millions.

Sur l'exercice 2010/11, le cash flow libre du Groupe est négatif de € 516 millions, malgré une amélioration de € 447 millions intervenue pendant le second semestre. La trésorerie nette du Groupe qui s'élevait à € 2 222 millions au 31 mars 2010 est devenue une dette nette de € 1 286 millions suite, notamment, à l'acquisition de Grid pour environ € 2,4 milliards et au paiement de dividendes pour € 364 millions.

## **1.2. Préparer le futur**

### *1.2.1. Rationnaliser l'appareil industriel*

Confronté à une évolution profonde de ses marchés, à la fois en termes de produits et de géographie, Alstom a annoncé des mesures structurelles pour préserver sa compétitivité et être à même de profiter de l'élan venant des pays émergents.

En octobre 2010, le Secteur Power a présenté un plan de réduction d'environ 3 000 postes permanents dans ses activités européennes et nord-américaines dédiées aux systèmes et équipements neufs pour la génération d'électricité d'origine thermique (gaz, charbon), ainsi que dans ses fonctions centrales. En mars 2011, le Secteur Transport a annoncé un plan d'adaptation de certains sites en Allemagne, Italie et Espagne pour faire face à la diminution de la demande dans ces pays et accroître la compétitivité de sa base industrielle. Les réductions envisagées portent sur 1 380 postes permanents, auxquels s'ajoutera le non-renouvellement de contrats temporaires dans les unités concernées. Les premiers effets de ces mesures sont attendus dès le prochain exercice.

### *1.2.2. Se développer sur les marchés en croissance*

Au cours de l'exercice 2010/11, le Groupe a consolidé son expansion sur les marchés en forte croissance (Asie, Brésil, Russie) en procédant à des investissements ciblés et en concluant de nombreux partenariats stratégiques. Les capitaux investis en 2010/11 (hors coûts de développement capitalisés) se sont élevés à € 504 millions, dont € 125 millions pour Grid. La proportion des investissements consacrée aux pays en forte croissance est en progression.

Les principaux programmes d'investissements de Power ont concerné les BRICs, conformément à la volonté de développement du Groupe :

- en novembre 2010, Alstom a inauguré sa plus grande usine de fabrication d'équipements hydroélectriques à Tianjin (Chine), un investissement de plus de € 100 millions.
- Au Brésil, Power poursuit la construction d'un site d'assemblage d'éoliennes situé à Bahia qui lui permettra, avec le site de Taubate consacré à la fabrication d'équipements hydroélectriques, de se développer sur le marché des énergies renouvelables en Amérique Latine.
- En Inde, le Groupe et son partenaire Bharat Forge sont en cours de construction d'une usine située à Mundra et destinée à la fabrication de turbines à vapeur et de générateurs.

Le Secteur Transport a porté son effort d'investissement sur la modernisation de ses principales lignes de production, sur l'amélioration de la qualité et de la productivité et sur son implantation sur des marchés stratégiques. Les principaux programmes d'investissements ont ainsi été :

- la poursuite de la modernisation des sites dédiés à la production des nouvelles générations de trains: Savigliano pour les trains AGV<sup>TM</sup> et Pendolinos<sup>TM</sup>, Reichshoffen pour les CORADIA<sup>TM</sup> Polyvalents,
- des investissements visant à répondre à la demande croissante de services : centre de maintenance des trains pendulaires à Liverpool (Royaume-Uni), centre de maintenance de tramways à Reims (France), centre de maintenance et de modernisation des matériels roulants électriques à Braunschweig (Allemagne),
- la construction d'un nouveau site de production de matériel roulant à Chennai (Inde) pour servir le marché indien, en lien avec la réalisation du contrat du métro de Chennai remporté en septembre 2010.

Le programme d'investissement de Grid s'est concentré sur l'expansion de sa base industrielle, notamment sur des usines de transformateurs en Chine, en Inde et en Turquie, ainsi que sur des usines à disjoncteurs isolés au gaz en Chine et en Inde. Le Secteur a également adapté son outil de production pour développer de nouvelles technologies et alimenter sa croissance. Grid a ainsi accéléré la modernisation de ses unités brésiliennes de production de transformateurs de puissance pour les lignes de courant continu à haute tension (HVDC) et a finalisé la construction de son nouveau centre technologique à Shanghai dédié aux équipements très haute tension (UHV).

L'exercice 2010/11 a été particulièrement fructueux en termes d'alliances et de partenariats.

En décembre 2010, Alstom a signé plusieurs accords stratégiques avec d'importantes compagnies russes de production et de transmission d'électricité. Dans l'hydroélectricité, un programme de coopération a été conclu avec Rushydro sur la reconstruction et la modernisation de la base installée ainsi que sur des activités conjointes de recherche et développement. Dans le domaine de l'électricité nucléaire, de nouveaux accords ont été signés entre Rosatom et Inter RAO pour accompagner le développement du nucléaire en Russie. Dans le domaine de l'électricité thermique, la collaboration avec Inter RAO, Mosenergo, une filiale de Gazprom, et Rostechology favorisera l'accès d'Alstom au marché russe des centrales au charbon et au gaz. Enfin, l'accord signé entre Alstom Grid et FSK, l'opérateur du réseau électrique russe, vise la modernisation du réseau de transmission grâce à la production locale d'équipements électriques et l'introduction de

technologies avancées pour les « réseaux intelligents ». Dans le domaine du transport, le partenariat avec Transmashholding (TMH), le leader de la construction ferroviaire en Russie, s'est élargi en juin 2010 avec la signature d'un accord avec les Chemins de fer kazakhs pour la création d'une société commune qui fabriquera des locomotives électriques au Kazakhstan. Un nouveau site industriel sera opérationnel à Astana (Kazakhstan) en 2012.

En Chine, Alstom a signé un accord en septembre 2010 avec deux sociétés, China Northern Locomotive & Rolling Stock Industry Corporation (CNR) et Shanghai Electric Group Company Limited (SEC). Cet accord formalise un partenariat stratégique entre les trois parties pour investir conjointement sur de nouveaux marchés dans le secteur du transport urbain et régional. Alstom pourra alors développer, en collaboration avec CNR et SEC, les capacités et la compétitivité des deux joint-ventures qu'elle possède déjà en Chine : Shanghai Alstom Transport Company Limited et Shanghai Alstom Transport Electrical Equipment Company Limited. Ce partenariat permettra également aux parties d'accélérer le développement de solutions complètes de matériel roulant et de systèmes de traction ferroviaires au travers de ces deux joint-ventures.

Le 20 avril 2011, Alstom et Shanghai Electric Group ont annoncé la signature d'une lettre d'intention qui prévoit la création d'Alstom-Shanghai Electric Boilers Co, une société commune à 50/50 devant regrouper les activités des deux partenaires dans le domaine des chaudières pour centrales électriques. Bénéficiant d'une part de la compétitivité de Shanghai Electric et de ses fortes positions commerciales en Chine et d'autre part de la large et ancienne proximité d'Alstom avec les producteurs d'électricité dans le monde entier, de son leadership dans les centrales à charbon propres et de sa technologie, cette société commune deviendrait le leader mondial sur ce marché. Les ventes cumulées des deux partenaires ont représenté environ € 2,5 milliards en 2010. Alstom et Shanghai Electric prévoient de procéder à la création de cette société commune une fois finalisés leurs accords et menées à bien l'ensemble des procédures ou consultations sociales et réglementaires.

Sur le plan des acquisitions, Power a renforcé son portefeuille d'activités de services avec l'acquisition d'Amstar, société américaine de traitement de surfaces. Dans le domaine des énergies renouvelables, il a investi, en deux étapes, \$ 130 millions dans Brightsource Energy, société spécialisée dans la conception et la construction de centrales thermiques solaires et a signé un contrat de partenariat pour la fourniture de centrales thermiques solaires entièrement intégrées. De son côté, Grid a consolidé sa présence dans le domaine de la gestion de réseaux et des réseaux intelligents avec l'acquisition de la compagnie américaine Utility Integration Solutions et de la société britannique Psymetrix.

### *1.2.3. Soutenir et renforcer l'avance technologique*

Au cours de l'exercice 2010/11, Alstom a investi € 824 millions en recherche et développement (hors capitalisation des coûts de développement et leur amortissement) afin de renforcer sa compétitivité technologique et d'améliorer son offre de produits, contre € 614 millions l'année dernière.

Power a continué à renforcer sa position de leader dans le domaine des technologies de captage et de stockage du carbone (CCS). Le Groupe a onze projets pilotes en opération ou en phase de

développement. Ces projets utilisent différentes technologies de post-combustion et d'oxy-combustion. En décembre 2010, le procédé à l'ammoniaque réfrigérée développé par Alstom a été choisi par les autorités roumaines pour leur premier projet pilote de démonstrateur de captage et de stockage du carbone à la centrale de Turceni.

En parallèle, Alstom a poursuivi le développement de sa gamme de turbines à gaz avec des systèmes d'amélioration de la performance et des perfectionnements de la combustion qui permettent de réduire les émissions et d'augmenter la flexibilité dans l'utilisation des combustibles. La conception du cycle combiné a été améliorée, notamment les turbines à vapeur et les générateurs de vapeur pour la récupération de chaleur, de façon à augmenter la fiabilité, la flexibilité et la performance. Des versions spécifiques ont aussi été créées pour soutenir l'expansion du Groupe sur les marchés asiatiques en forte croissance. Le portefeuille de turbines à vapeur, d'alternateurs et de chaudières a été revu et adapté pour créer des modules standards et des usines de référence pour la Chine et l'Inde. Ces versions spécifiques répondent aux exigences des consommateurs locaux et aux moyens de production du Groupe et de ses Joint Ventures dans ces régions en même temps qu'elles s'appuient sur le savoir-faire technologique mondial du Secteur.

Afin de renforcer son offre et sa différenciation dans les services, Power a réalisé des investissements importants pour moderniser ou renouveler sa gamme de produits sur les principaux équipements utilisés dans la base installée.

Afin d'élargir son offre dans les énergies renouvelables, Power a lancé un ambitieux programme de développement d'éoliennes offshore de 6 MW, spécialement conçues pour le marché de la Mer du Nord. En février 2011, le Groupe a signé un accord de coopération avec LM Wind Power pour développer la plus grande pale éolienne du monde. Les premiers prototypes seront testés en 2011 et 2012 sur les côtes belges et la production en série commencera en 2014. De plus, en mars 2011, le Groupe s'est associé avec Rotem Industries Ltd et Gefen Biomed Investments, deux sociétés israéliennes spécialisées dans les hautes technologies, pour créer une société commune visant à financer et soutenir le développement de jeunes sociétés innovantes, intervenant dans les domaines des énergies renouvelables et alternatives et des technologies permettant d'économiser l'énergie.

Transport a renforcé l'avancée technologique de sa gamme de produits :

- En septembre 2010, Transport a présenté lors de l'exposition ferroviaire InnoTrans la toute dernière version de son nouveau modèle de trains à très grande vitesse baptisée Speedelia, un train capable d'atteindre une vitesse commerciale de 360 km/h et compatible avec les différents réseaux de voltages et avec tous les systèmes de signalisation européens.
- Le 15 septembre 2010 le premier chaudron du Regiolis<sup>1</sup> pour la SNCF, a été symboliquement soudé au site de Reichshoffen.
- Le prototype AGV™ a terminé la première phase du procédé de certification le 12 décembre 2010 en parcourant la ligne Milan-Bologne à une vitesse de 330km/h.

---

<sup>1</sup> Regiolis est une marque déposée de la SNCF

- En décembre 2010, le nouveau train 'Allegro' est entré en activité commerciale entre Helsinki et Saint-Pétersbourg. Il est capable de circuler à 220km/h dans des conditions climatiques extrêmement rudes. Ce train a permis à Alstom de se positionner sur le marché russe des trains à grande vitesse.
- En février 2011, Alstom a livré à la ville de Lyon le premier tram-train CITADIS Dualis™, un train qui permet de relier les centres-villes aux villes voisines sans changer de mode de transport.
- Par ailleurs, le Secteur a annoncé, début avril, la création, en partenariat avec la RATP, de Metrolab, laboratoire de recherche dédié au métro automatique du futur.

Enfin, Grid a concentré ses efforts de recherche et développement sur :

- le développement de nouvelles technologies telles que des équipements pour des lignes HVDC et UHV qui permettent la transmission efficace de grandes quantités d'électricité sur de longues distances. Grid s'est aussi donné comme priorité stratégique le développement de réseaux intelligents (Smart Grids), avec des programmes qui ont amélioré la fiabilité, la stabilité et l'efficacité du réseau, tout en réduisant les émissions de CO<sub>2</sub>,
- l'élargissement de son offre (par exemple Grid a étendu la plage de tension sur ses disjoncteurs et sous-stations isolés au gaz –GIS–) et l'optimisation de son portefeuille de produits.

### ***1.3. Intégration de Grid***

Le 7 juin 2010, Alstom et Schneider Electric ont finalisé l'acquisition de l'activité de transmission et distribution d'Areva (Areva T&D). Suite à l'acquisition de l'activité transmission d'Areva T&D pour un prix de € 2,3 milliards (valeur d'entreprise), Alstom a créé un troisième Secteur, Alstom Grid, dédié à l'activité transmission à haute tension.

Le Groupe travaille activement à la réussite de l'intégration de Grid. Les opérations de séparation entre les entités Alstom Grid et Schneider Energy se sont déroulées de manière rapide et efficace. Au 31 mars 2011, elles étaient finalisées dans tous les pays, excepté l'Inde, la Turquie, la Chine et l'Indonésie.

Le 30 juin 2010, Grid a lancé un plan de performance ambitieux qui vise à améliorer sa compétitivité et son positionnement stratégique en misant sur l'innovation et la différenciation. En décembre 2010, le Secteur a redéployé son organisation pour mettre l'accent sur ses priorités stratégiques : la relation clients, la compétitivité et l'innovation. Effective au 1<sup>er</sup> avril 2011, cette nouvelle organisation, appelée « OneGRID », s'articule autour des Régions, des Lignes de Produits et des Fonctions.

## **1.4. Responsabilité d'entreprise**

### *Environnement, Santé et Sécurité (EHS)*

Après l'audit de plusieurs de ses indicateurs EHS en mars 2010, Alstom a désormais pour objectif la certification ISO 14001 de tous ses sites de production de plus de 200 personnes à horizon 2012.

Le Groupe s'est également fixé plusieurs objectifs afin de réduire son empreinte environnementale. D'ici à 2015, le Groupe s'est engagé à recycler 80 % de ses déchets, à réduire sa consommation d'eau de 20 % dans les zones arides et ses émissions de composés organiques volatiles de 10%. Le Groupe a également fixé pour objectif au nouveau secteur Grid la diminution de ses émissions de SF6 de 3 % par an.

Dans le domaine de la Santé et de la Sécurité, Alstom s'est concentré sur son programme "Zero Severe Accident" lancé en 2008 et qui a permis une diminution significative du nombre d'accidents du travail avec une fréquence de 1,9<sup>2</sup> après 2,3 en 2009/10 et 7,6 il y a cinq ans.

### *Ethique et Conformité*

Le Groupe s'est fixé comme objectif majeur la promotion d'une culture d'intégrité. De nouvelles initiatives sont continuellement prises pour que les règles d'éthique et de conformité soient diffusées dans l'ensemble de l'organisation. Le Code d'Éthique, traduit dans 21 langues, a été distribué à tous les employés. Pour s'assurer que les règles sont parfaitement comprises, des directives détaillées sont publiées à propos des cadeaux et des invitations, du financement d'activités politiques, des dons aux associations caritatives et du sponsoring, des relations avec les cabinets de conseil et des conflits d'intérêts. Ces instructions s'ajoutent aux procédures strictes qui régissent les relations avec les consultants commerciaux. Pour renforcer les équipes du département Ethique et Conformité, une communauté d'environ 200 ambassadeurs a été créée en mai 2010. Le Groupe a porté ses efforts sur la formation, et plus de 32 000 employés ont suivi le module de formation en ligne « e-Ethics », lancé en mars 2010. Une campagne de communication a permis de soutenir les initiatives d'Éthiques et de Conformités avec des posters affichés sur tous les sites.

### *Comité pour l'Éthique et le Développement Durable*

Le Conseil d'administration a créé un nouveau Comité du Conseil : le Comité pour l'Éthique et le Développement Durable.

Composé de trois administrateurs indépendants, ce Comité a pour mission d'examiner et de suivre les politiques de la Société en matière d'éthique et de conformité ainsi que les dispositifs et procédures en place pour les mettre en œuvre. Il examine et évalue également la stratégie et les politiques et procédures de la Société sur les questions de responsabilité sociale et de développement durable et rend compte au Conseil de ses avis sur ces sujets.

---

<sup>2</sup> nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées

## 2. Commentaires généraux sur l'activité et le résultat

### 2.1. Principaux indicateurs financiers consolidés

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs de performance du Groupe pour l'exercice 2010/11 :

En millions d'€	Exercice clos le 31 Mars 11	Exercice clos le 31 Mars 10	% Variation	
			Mar. 11 / Mar. 10 Réel	Organique
Carnet de commandes	46 816	42 561	10%	(2%)
Commandes reçues	19 054	14 919	28%	1%
Chiffre d'affaires	20 923	19 650	6%	(15%)
Résultat opérationnel	1 570	1 779	(12%)	(26%)
<i>Marge opérationnelle</i>	<i>7,5%</i>	<i>9,1%</i>		
Résultat d'exploitation	764	1 629	(53%)	
Résultat net part du Groupe	462	1 217	(62%)	
Free Cash Flow	(516)	185		
Capitaux employés	5 356	1 944		
Trésorerie nette	(1 286)	2 222		
Effectifs	93 443	76 620	22%	(3%)

### 2.2. Données géographiques

Total Groupe		Exercice clos le 31 Mars 2011				
Données base réelle, en millions d'€	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud et Centrale	Asie/Pacifique	Moyen-Orient/Afrique	Total
<b>Commandes reçues</b>	7 357	2 510	1 996	4 983	2 208	<b>19 054</b>
<i>% contrib</i>	<i>39%</i>	<i>13%</i>	<i>10%</i>	<i>26%</i>	<i>12%</i>	<i>100%</i>
<b>Chiffre d'affaires</b>	9 353	2 571	1 731	3 788	3 480	<b>20 923</b>
<i>% contrib</i>	<i>45%</i>	<i>12%</i>	<i>8%</i>	<i>18%</i>	<i>17%</i>	<i>100%</i>
<b>Nombre d'employés</b>	54 746	10 766	5 499	19 213	3 219	<b>93 443</b>
<i>% contrib</i>	<i>59%</i>	<i>11%</i>	<i>6%</i>	<i>21%</i>	<i>3%</i>	<i>100%</i>

  

Total Groupe		Exercice clos le 31 Mars 2010				
Données base réelle, en millions d'€	Europe	Amérique du Nord	Amérique du Sud et Centrale	Asie/Pacifique	Moyen-Orient/Afrique	Total
<b>Commandes reçues</b>	9 207	1 987	717	1 933	1 075	<b>14 919</b>
<i>% contrib</i>	<i>62%</i>	<i>13%</i>	<i>5%</i>	<i>13%</i>	<i>7%</i>	<i>100%</i>
<b>Chiffre d'affaires</b>	9 811	2 736	952	2 251	3 900	<b>19 650</b>
<i>% contrib</i>	<i>50%</i>	<i>14%</i>	<i>5%</i>	<i>11%</i>	<i>20%</i>	<i>100%</i>
<b>Nombre d'employés</b>	48 207	9 179	4 376	13 127	1 731	<b>76 620</b>
<i>% contrib</i>	<i>63%</i>	<i>12%</i>	<i>6%</i>	<i>17%</i>	<i>2%</i>	<i>100%</i>

### **3. Perspectives**

Tout en s'attachant à prolonger ses performances commerciales encourageantes des derniers mois, Alstom continue à mettre l'accent sur la qualité de ses produits, l'exécution de ses projets et la stricte maîtrise de ses coûts.

Conforté par la reprise des commandes observée au second semestre 2010/11, le Groupe confirme que la marge opérationnelle de l'exercice 2011/12 devrait se situer entre 7 % et 8 %.

Ces perspectives sont des « données prospectives » et sont donc sujettes à des incertitudes. Le succès de la stratégie du Groupe et de son plan d'action, son chiffre d'affaires, sa marge opérationnelle et sa situation financière pourraient être fort différents des buts et objectifs exprimés ci-dessus, si l'un des risques décrits dans la section Risques du Document de Référence pour l'exercice 2010/11 ou tout autre risque non identifié venait à se concrétiser.

## 4. Analyse sectorielle

### 4.1. Power

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

Power Données en base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2011	Exercice clos le 31 mars 2010	% Variation	
			Mar. 11 / Mar. 10	
			Réel	Organique
Carnet de commandes	22 169	23 318	(5%)	(5%)
Commandes reçues	9 911	9 435	5%	1%
Chiffre d'affaires	11 666	13 901	(16%)	(19%)
Résultat opérationnel	1 052	1 468	(28%)	(30%)
Marge opérationnelle	9,0%	10,6%		
Résultat d'exploitation	690	1 377	(50%)	
Capitaux employés	3 118	2 204	41%	

#### 4.1.1. Commandes reçues

Au cours de l'exercice 2010/11, les commandes reçues par Power ont augmenté de 5 % pour atteindre € 9 911 millions contre € 9 435 millions en 2009/10. Après un point bas au premier semestre 2010/2011, les prises de commandes du Secteur ont rebondi sur la seconde moitié de l'exercice grâce à de nombreux succès commerciaux remportés dans les pays émergents où les investissements ont repris, appuyés par une consommation d'électricité qui dépasse déjà son niveau d'avant la crise. Les activités de Service ont été très soutenues, les clients faisant le choix d'améliorer les performances ou de prolonger la durée de vie de leurs centrales existantes. Enfin, le marché des énergies renouvelables, soutenu par les réglementations en vigueur, connaît une forte croissance dans toutes les régions.

Commandes reçues Données en base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2011	Exercice clos le 31 mars 2010	% Variation	
			Mar. 11 / Mar. 10	
			Réel	Organique
Thermal Systems & Products	2 809	4 290	(35%)	(37%)
Thermal Services	5 192	4 018	29%	23%
Renewables	1 910	1 127	69%	65%
<b>Power</b>	<b>9 911</b>	<b>9 435</b>	<b>5%</b>	<b>1%</b>

Après un faible niveau de commandes au premier semestre, Thermal Systems & Products a enregistré un rebond marqué au cours de la seconde moitié de l'exercice. Le montant de commandes reçues sur 2010/11 s'est élevé à € 2 809 millions, en baisse de 35 % comparé à l'exercice précédent. La forte progression des contrats remportés par le Groupe en Asie/Pacifique n'a pas suffi à compenser la faible demande des pays matures. Parmi les principaux contrats reçus par le Groupe, on retiendra les commandes de quatre centrales au gaz à cycle combiné (trois à Singapore et une en Inde) et de deux turbines à vapeur pour une centrale nucléaire en Inde.

Les prises de commandes enregistrées par Thermal Services ont atteint € 5 192 millions, en hausse de 29 % par rapport au niveau déjà significatif de l'exercice précédent. Les principaux succès commerciaux ont été remportés en Europe et en Asie avec l'obtention d'un contrat de maintenance et de rénovation de turbines à vapeur et de générateurs pour la flotte nucléaire d'EDF en France, la réhabilitation de six ensembles turbine-alternateur de la plus grande centrale à charbon d'Europe située en Pologne, l'opération et la maintenance de quatre centrales électriques à cycle combiné en Espagne et à Taiwan.

Enfin, les commandes reçues dans les énergies renouvelables ont bondi de 69 % pour atteindre € 1 910 millions contre € 1 127 millions en 2009/10. Les principaux contrats remportés ont porté sur des équipements hydroélectriques en Amérique Latine, en Suisse, en Chine, en Malaisie et au Vietnam. Le Groupe a également enregistré des commandes pour des éoliennes au Brésil et au Royaume-Uni.

Power					% Variation Mar. 11/10		
	Données en base réelle, en millions d'€	Exercice clos le 31 Mar. 11	% contrib	Exercice clos le 31 Mar. 10	% contrib	Réel	Org.
Europe		3 106	31%	5 124	54%	(39%)	(40%)
Amérique du Nord		1 443	15%	1 703	18%	(15%)	(22%)
Amérique du Sud et Centrale		1 187	12%	209	2%	468%	483%
Asie/Pacifique		3 150	32%	1 549	17%	103%	88%
Moyen-Orient/Afrique		1 025	10%	850	9%	21%	14%
<b>Commandes reçues par destination</b>		<b>9 911</b>	<b>100%</b>	<b>9 435</b>	<b>100%</b>	<b>5%</b>	<b>1%</b>

L'Europe a représenté 31 % des commandes reçues par Power avec € 3 106 millions, un montant en baisse de 39 % comparé à l'année dernière. Thermal Services a réalisé une performance particulièrement dynamique avec l'obtention de contrats pour la maintenance et la rénovation de la flotte nucléaire d'EDF en France, pour la réhabilitation d'une centrale thermique en Pologne et pour la maintenance et l'opération de trois centrales électriques à cycle combiné en Espagne. Le Groupe a également remporté une commande pour une centrale hydroélectrique de 300 MW en Suisse et pour les premières turbines à gaz GT13E2 en Russie.

Les commandes enregistrées en Amérique du Nord ont atteint € 1 443 millions, en baisse de 15 % comparé à l'année dernière. Thermal Services a réalisé une bonne performance commerciale dans la région avec notamment un important niveau de commandes de fournitures et services pour des turbines à gaz d'autres fournisseurs d'équipements. L'Amérique du Nord a représenté 15 % des commandes du secteur Power en 2010/11.

En Amérique du Sud et Centrale, les commandes reçues se sont élevées à € 1 187 millions, soit environ six fois le niveau de 2009/10. Power a remporté de nombreux succès au Brésil avec notamment la fourniture d'équipement hydroélectrique pour deux centrales de 11 230 MW et 1 820 MW et d'éoliennes pour un complexe éolien de 90 MW. Le Groupe a également remporté des contrats pour la fourniture de turbines et de générateurs pour une nouvelle centrale hydroélectrique de 320 MW au Chili et pour une centrale hydroélectrique de 400 MW en Colombie. Enfin, les commandes de Thermal Services ont bénéficié d'une forte croissance, grâce à une augmentation soutenue de l'utilisation des centrales et à une offre attractive pour cette région.

Les commandes reçues par Power en Asie/Pacifique ont doublé par rapport à l'année dernière et atteignent € 3 150 millions. Avec 32 % du total des commandes reçues, cette région est la plus importante du Secteur en termes de commandes. A Singapour, des commandes pour la construction de trois centrales au gaz à cycle combiné avec des contrats de service ont été enregistrées. En Inde, Alstom a remporté la construction d'une centrale au gaz à cycle combiné avec le contrat long terme de services associé ainsi que l'ingénierie et la fourniture de trois chaudières supercritiques (deux de 800 MW et une de 700 MW) et deux turbines à vapeur pour des centrales nucléaires. En Chine, les commandes reçues ont porté sur des équipements pour des centrales nucléaires, des unités turbines alternateurs pour des centrales hydroélectriques, deux chaudières de 300 MW et deux chaudières supercritiques de 350 MW. Enfin le Groupe a remporté le renouvellement d'un contrat d'opération et maintenance sur le point d'expirer à Taiwan.

Les commandes de la région Moyen-Orient/Afrique ont représenté 10% des commandes reçues par Power, soit € 1 025 millions, incluant un contrat en Afrique du Sud pour la fourniture d'un système de contrôle de la qualité de l'air dans une centrale à charbon, un contrat au Koweït pour la construction d'un cycle vapeur destiné à une centrale au gaz et une commande de turbines à gaz au Nigeria.

En 2010/11, les principales commandes du Secteur Power ont été les suivantes :

<b>Pays</b>	<b>Description</b>
Afrique du Sud	Système de contrôle de la qualité de l'air pour une centrale à charbon de 6 x 800 MW
Brésil	57 éoliennes pour une ferme éolienne dans la région de Bahia
Brésil	Cinq ensembles turbines Francis alternateurs de 370 MW pour une centrale hydroélectrique
Brésil	Sept ensembles turbines Francis alternateurs de 611 MW pour une centrale hydroélectrique
Chili	Ensemble turbines générateurs pour une centrale hydroélectrique de 320 MW.
Chine	Equipements pour des centrales nucléaires dont cinq générateurs diesel de secours
Colombie	Fourniture et assemblage d'équipements électromécaniques pour une centrale hydroélectrique de 400 MW
Espagne	Contrat d'opération et de maintenance pour trois centrales à cycle combiné
France	Maintenance et rénovation de groupes turboalternateurs pour le parc nucléaire d'EDF en France
Inde	Contrat clé en main pour une centrale électrique à cycle combiné avec turbine à gaz GT26, associé à un accord de service à long terme
Inde	Ingénierie et construction de trois chaudières supercritiques (deux de 800 MW et une de 700 MW)
Inde	La majeure partie de deux turbines pour des centrales nucléaires
Koweït	Ajout d'un cycle vapeur (deux turbines à vapeur et cinq générateurs de vapeur pour la récupération de chaleur) à une centrale au gaz existante

Nigeria	Deux turbines à gaz GT13E2 et une turbine à vapeur
Pologne	Réhabilitation d'une centrale à charbon
Royaume-Uni	75 éoliennes pour l'extension de la plus grande ferme éolienne terrestre d'Europe
Singapour	Trois contrats pour la construction d'une centrale à cycle combiné à gaz, incluant une GT26 avec les contrats de service long terme associés
Suisse	Fourniture et assemblage d'équipement électromécanique pour une centrale hydroélectrique de 300 MW
Taiwan	Extension d'un contrat d'opération et de maintenance

#### 4.1.2. Chiffre d'affaires

Conséquence du faible niveau de commandes reçues pour des équipements de production d'énergie thermique ces deux dernières années, le chiffre d'affaires de Power a diminué de 16 % par rapport à l'année dernière, avec une réduction de 30 % chez Thermal Systems & Products. Thermal Services a connu un niveau d'activité stable tandis que le chiffre d'affaires de Renewables a progressé de 4 %.

Chiffre d'affaires Données en base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2011	Exercice clos le 31 mars 2010	% Variation	
			Mar. 11 / Mar. 10	
			Réel	Organique
Thermal Systems & Products	5 446	7 746	(30%)	(32%)
Thermal Services	4 345	4 353	(0%)	(5%)
Renewables	1 875	1 802	4%	(1%)
<b>Power</b>	<b>11 666</b>	<b>13 901</b>	<b>(16%)</b>	<b>(19%)</b>

Sur l'exercice 2010/11, le chiffre d'affaires de Power en Europe a diminué de 23 % suite à la livraison de nombreux contrats clés en mains, notamment des centrales au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Irlande. L'Europe a représenté 40 % du chiffre d'affaire total de Power.

En Amérique du Nord, le chiffre d'affaires a atteint € 1 866 millions, soit 16 % du chiffre d'affaires total du Secteur. Les principaux contrats exécutés sur la période ont été des contrats de service.

Avec € 947 millions, le chiffre d'affaires en Amérique du Sud et Centrale a progressé de 41 % par rapport à l'exercice précédent, grâce à l'exécution de contrats pour la fourniture d'équipements hydroélectriques et d'éoliennes au Brésil.

L'Asie/Pacifique a généré un chiffre d'affaires de € 1 833 millions, en croissance de 6 % comparé à l'année dernière. Power a livré des chaudières en Inde, des équipements hydroélectriques au Vietnam et en Chine ainsi que des turbines à vapeur et des générateurs pour des centrales nucléaires en Chine.

Dans la région Moyen-Orient/Afrique, le chiffre d'affaires a totalisé € 2 388 millions, en baisse de 32 % comparé au niveau exceptionnel de l'année dernière lié à l'exécution d'importants contrats

pour des centrales clés en mains en Tunisie, Algérie et aux Emirats Arabes Unis. Durant l'exercice 2010/11, d'importants projets clés en main ont été exécutés en Arabie Saoudite et en Afrique du Sud.

<b>Power</b>	% Variation Mar. 11/10					
	<b>Exercice clos le</b>		<b>Exercice clos le</b>		<i>Réel</i>	<i>Org.</i>
<b>Données base réelle, en millions d'€</b>	<b>31 Mar. 11</b>	<b>% contrib</b>	<b>31 Mar. 10</b>	<b>% contrib</b>		
Europe	4 632	40%	6 033	43%	(23%)	(24%)
Amérique du Nord	1 866	16%	1 943	14%	(4%)	(11%)
Amérique du Sud et Centrale	947	8%	670	5%	41%	31%
Asie/Pacifique	1 833	16%	1 726	13%	6%	(2%)
Moyen-Orient/Afrique	2 388	20%	3 529	25%	(32%)	(35%)
<b>Chiffre d'affaires par destination</b>	<b>11 666</b>	<b>100%</b>	<b>13 901</b>	<b>100%</b>	<b>(16%)</b>	<b>(19%)</b>

#### 4.1.3. Résultat opérationnel et marge opérationnelle

Malgré l'effet positif de la part importante des activités de Service dans le chiffre d'affaires du Secteur, la rentabilité de Power a souffert de la chute du volume d'activité. Le résultat opérationnel a atteint € 1 052 millions, en baisse de 28 % par rapport à l'année dernière, et la marge opérationnelle a diminué à 9,0 % (comparé au niveau record de 10,6 % réalisé l'année dernière).

#### 4.2. Secteur Transport

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

<b>Transport</b>	% Variation			
	<b>Exercice clos le</b>		<b>Exercice clos le</b>	
<b>Données en base réelle</b>	<b>31 mars 2011</b>	<b>31 mars 2010</b>	Mar. 11 / Mar. 10	
<b>(en millions d'€)</b>			<i>Réel</i>	<i>Organique</i>
Carnet de commandes	19 516	19 243	1%	1%
Commandes reçues	5 709	5 484	4%	2%
Chiffre d'affaires	5 604	5 749	(3%)	(5%)
Résultat opérationnel	398	414	(4%)	(6%)
Marge opérationnelle	7,1%	7,2%		
Résultat d'exploitation	225	368	(39%)	
Capitaux employés	445	(78)		

##### 4.2.1. Commandes reçues

Les commandes reçues par Transport pendant l'exercice 2010/11 se sont élevées à € 5 709 millions, en hausse de 4 % par rapport à l'année dernière. Le Secteur a remporté des projets importants dans les pays émergents (locomotives pour la Russie et le Kazakhstan, métros en Inde, signalisation en Chine, projets clés en mains en Amérique Latine) et a su tirer parti de la reprise de la demande en Amérique du Nord et du développement des marchés de la signalisation et de la maintenance. Le Secteur a su compenser la fin des plans de relance en Europe

occidentale en saisissant des opportunités hors de ses bases historiques grâce à sa stratégie de partenariats et au développement de produits adaptés à ces marchés.

Données en base réelle, en millions d'€	Exercice clos le		Exercice clos le		% Variation	
	31 Mar. 11	% contrib	31 Mar. 10	% contrib	Mar. 11 / Mar. 10	
					Réel	Org.
Europe	3 234	57%	4 083	75%	(21%)	(21%)
Amérique du Nord	766	13%	284	5%	170%	145%
Amérique du Sud et Centrale	450	8%	508	9%	(11%)	(22%)
Asie/Pacifique	773	14%	384	7%	101%	94%
Moyen-Orient/Afrique	486	8%	225	4%	116%	115%
<b>Commandes reçues par destination</b>	<b>5 709</b>	<b>100%</b>	<b>5 484</b>	<b>100%</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>

Avec des commandes qui atteignent € 3 234 millions, en baisse de 21 % sur un an, l'Europe demeure la région la plus importante pour Transport. En partenariat avec TMH, le Secteur a remporté deux contrats majeurs pour la fourniture de locomotives pour des trains de voyageurs au Kazakhstan et en Russie. En Europe de l'Ouest, Alstom a reçu des commandes pour 24 CORADIA™ polyvalents additionnels pour la SNCF en France, pour 12 trains de banlieue CORADIA™ Nordic pour la ligne Stockholm-Uppsala en Suède et pour la maintenance de 135 trains de banlieue en usage à Stockholm. Transport a confirmé sa compétitivité sur le marché du tramway en remportant des contrats dans plusieurs villes françaises telles que Paris, Tours, Le Havre, Lyon ou Nice. L'Europe a représenté 57% des commandes de Transport pendant l'exercice 2010/11, contre 75 % l'année dernière, ce qui souligne la diversification géographique des clients de Transport.

Les commandes reçues en Amérique du Nord ont atteint € 766 millions, en hausse de 170 % par rapport à l'année dernière, portées par la reprise économique dans la région. Au Canada, Alstom a remporté un contrat pour la fourniture de 468 voitures de métro à Montréal. Aux Etats-Unis d'Amérique, Alstom modernisera la flotte de 120 voitures du métro en opération entre Philadelphie et le sud du New-Jersey et les systèmes de contrôle des trains et de sécurité ferroviaire à Atlanta.

En Amérique du Sud et Centrale, les commandes reçues ont atteint € 450 millions, en baisse de 11 % par rapport à l'année 2009/10. En Amérique centrale, Transport fournira la première ligne du métro de Panama et livrera 45 voitures de métro pour le métro de Saint Domingue. Au Brésil, Transport a enregistré une commande pour la fourniture de 9 rames de métro additionnelles pour le réseau de São Paulo.

Les commandes reçues en Asie/Pacifique ont doublé et atteignent € 773 millions. Avec 14 % des commandes reçues par Transport, l'Asie/Pacifique est la deuxième plus grande région en termes de commandes. Alstom fournira 168 rames pour le nouveau métro de Chennai en Inde. En Chine, Alstom a remporté un contrat pour fournir des systèmes de traction, de contrôle et de signalisation pour le métro de Beijing.

Au Moyen-Orient/Afrique, € 486 millions de commandes (8 % des commandes reçues par Transport) ont été enregistrées pendant l'exercice 2010/11, une augmentation de 116 % par rapport à l'année dernière. Alstom a remporté un contrat pour la fourniture de 14 trains duplex à

très grande vitesse au Maroc. En Tunisie, Alstom a reçu la commande de 16 tramways CITADIS™ additionnels pour la ville de Tunis et ainsi que pour la maintenance de toute la flotte.

En 2010/11, les principales commandes du Secteur Transport ont été les suivantes :

<b>Pays</b>	<b>Description</b>
Brésil	9 rames de métro pour le réseau suburbain de São Paulo
Canada	468 voitures pour le métro de Montréal
Chine	Systèmes de traction, de contrôle et de signalisation pour les métros de Beijing
Etats-Unis d'Amérique	Modernisation de la flotte de métros de la Port Authority Transit Corporation (120 voitures) opérant entre Philadelphie et le sud du New Jersey
Etats-Unis d'Amérique	Rénovation des systèmes de contrôle des trains et de sécurité ferroviaire à Atlanta
Espagne	Contrats de maintenance pour des trains suburbains et rénovation de 350 trains pour améliorer l'accès aux passagers à mobilité réduite
France	24 trains régionaux CORADIA™ polyvalents pour la SNCF
France	Tramways CITADIS™ pour les villes de Paris, Tours, le Havre, Lyon, Nice
Inde	168 voitures pour le métro de Chennai
Kazakhstan	200 locomotives doubles de fret et 95 locomotives passagers pour les Chemins de fer Kazakhes
Maroc	14 rames de train duplex à très grande vitesse pour l'axe Tanger-Casablanca
Panama	Contrat de fourniture pour la première ligne du métro de la ville de Panama
Saint Domingue	45 voitures pour le métro de Saint Domingue
Russie	200 locomotives passagers EP20 en partenariat avec TMH
Suède	12 nouveaux trains régionaux CORADIA™; un contrat de maintenance pour des trains régionaux
Tunisie	16 tramways CITADIS™ supplémentaires pour la ville de Tunis et le contrat de maintenance pour l'ensemble de la flotte

#### *4.2.2. Chiffre d'affaires*

En 2010/11, le chiffre d'affaires de Transport s'est élevé à € 5 604 millions, en baisse de 3 % comparé à l'année précédente.

L'Europe représente 67 % du chiffre d'affaire du Secteur, avec € 3 733 millions, un montant stable par rapport à l'exercice précédent. L'exécution des contrats de fourniture de trains à très grande vitesse en France et en Italie a connu d'importants progrès pendant l'année. Des trains régionaux ont été livrés en France, en Allemagne et en Suède. Les métros et les tramways ont été livrés en France et aux Pays-Bas.

Le chiffre d'affaires a atteint € 352 millions en Amérique du Nord, en baisse de 56 % par rapport à l'année dernière. Cette baisse s'explique par la fin du contrat des métros de New York.

Le chiffre d'affaires en Amérique du Sud et Centrale a augmenté de 33 % pour s'élever à € 374 millions. Ce progrès résulte de la réalisation des contrats pour du matériel roulant urbain principalement au Mexique et au Brésil et pour des systèmes de signalisation et de contrôle pour les réseaux du métro de São Paulo.

Avec 14 % du chiffre d'affaires de Transport, le chiffre d'affaires en Asie/Pacifique a représenté € 810 millions, en hausse de 54 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation résulte de l'exécution de contrats de fourniture de locomotives de fret et de pièces pour des trains régionaux en Chine. La livraison de trains régionaux X'TRAPOLIS s'est poursuivie à Melbourne en Australie.

Enfin, le chiffre d'affaires de la région Moyen-Orient/Afrique a atteint € 335 millions sur l'exercice 2010/11, à un niveau inférieur de 10 % à celui de l'exercice précédent du fait de la fin de contrats pour des tramways en Algérie et des locomotives au Maroc.

Transport	% Variation Mar. 11/10					
	Exercice clos le		Exercice clos le		Réal	Org.
	31 Mar. 11	% contrib	31 Mar. 10	% contrib		
Données base réelle, en millions d'€						
Europe	3 733	67%	3 778	66%	(1%)	(2%)
Amérique du Nord	352	6%	793	14%	(56%)	(59%)
Amérique du Sud et Centrale	374	7%	282	5%	33%	19%
Asie/Pacifique	810	14%	525	9%	54%	46%
Moyen-Orient/Afrique	335	6%	371	6%	(10%)	(11%)
<b>Chiffre d'affaires par destination</b>	<b>5 604</b>	<b>100%</b>	<b>5 749</b>	<b>100%</b>	<b>(3%)</b>	<b>(5%)</b>

#### 4.2.3. Résultat opérationnel et marge opérationnelle

Grâce à un effort continu de contrôle des coûts, la marge opérationnelle ressort à 7,1 %, niveau proche de la performance record de 7,2 % réalisée l'exercice précédent malgré la baisse du chiffre d'affaires. Le résultat opérationnel de Transport s'établit à € 398 millions.

#### 4.3. Grid

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs de performance du Secteur Grid pour ses 10 mois d'activité au sein du Groupe Alstom (du 7 juin 2010 au 31 mars 2011).

<b>Grid</b>	
<b>Données en base réelle (en millions d'€)</b>	<b>Du 7 juin au 31 mars 2011</b>
Carnet de commandes	5 131
Commandes reçues	3 434
Chiffre d'affaires	3 653
Résultat opérationnel	218
Marge opérationnelle	6,0%
Résultat d'exploitation	35
Capitaux employés	2 057

#### 4.3.1. Commandes reçues

Après un ralentissement en 2009 dû à la crise économique mondiale, le marché des équipements de transmission d'électricité est reparti à la hausse au cours de l'exercice 2010/11. La croissance du marché en volume a cependant été partiellement contrebalancée par l'érosion des prix, générée par une forte pression concurrentielle. Au 31 mars 2011, Grid a enregistré des prises de commandes pour un total de € 3,434 milliards.

<b>Grid</b>		
<b>Données en base réelle, en millions d'€</b>	<b>Du 7 juin au 31 mars 2011</b>	<b>% contrib</b>
Europe	1 017	30%
Amérique du Nord	301	9%
Amérique du Sud et Centrale	359	10%
Asie/Pacifique	1 060	31%
Moyen-Orient/Afrique	697	20%
<b>Commandes reçues par destination</b>	<b>3 434</b>	<b>100%</b>

En Europe, les commandes reçues ont atteint € 1 017 millions, soit 30 % des commandes totales du Secteur. Les principaux projets ont été remportés en Allemagne (sous-stations offshore pour un parc éolien), au Royaume Uni (transformateurs spécifiques), en Italie (une sous station GIS clé en main pour la liaison Malte-Sicile), en Russie (une station d'alimentation clé en main pour une usine de production d'aluminium) et au Tadjikistan (sous station GIS de 220 KV).

La région Amérique du Nord a comptabilisé € 301 millions de commandes. D'importants contrats ont été signés dans cette région pour l'installation de systèmes de gestion de réseaux électriques.

L'Amérique du Sud et centrale a représenté € 359 millions de commandes reçues, soit 10 % du montant total des prises de commandes. Un contrat important a notamment été enregistré au Brésil en partenariat avec le Secteur Power pour une sous station GIS et un transformateur de puissance pour une centrale hydroélectrique.

Avec € 1 060 millions de commandes enregistrées, l'Asie/Pacifique a totalisé 31 % des commandes reçues. Dans cette région, l'Inde et la Chine ont été les marchés les plus dynamiques.

Au Moyen-Orient/Afrique, Grid a enregistré € 697 millions de commandes, soit 20 % des commandes reçues. Cette région a bénéficié d'un besoin continu d'investissements en infrastructures. D'importants contrats ont été signés, notamment sept sous-stations GIS de 220 KV en Libye, une sous station GIS pour une raffinerie aux Emirats Arabes Unis et un projet clé en main de condensateurs en Arabie Saoudite. Compte tenu des récents événements politiques survenus dans cette région, une attention particulière sera accordée à l'exécution de ces projets.

Au cours des 10 mois d'activité 2010/11, les principales commandes du Secteur Grid ont été les suivantes :

Pays	Description
Allemagne	Une sous-station pour un parc éolien offshore
Arabie Saoudite	Projet clé en main de condensateurs de correction de facteur de puissance
Brésil	Une sous-station GIS et un transformateur de puissance pour une centrale hydroélectrique
Egypte	Un système de gestion pour le réseau national
Emirats Arabes Unis	Une sous-station GIS de 132/220KV pour une raffinerie de pétrole
Inde	Systèmes auxiliaires et de contrôle commande pour une centrale électrique de 2 x 600 MW
Indonésie	Livraison et installation de 60 transformateurs de puissance (jusqu'à 10 kV 60 MVA)
Italie	Une sous-station GIS clé en main pour la liaison HVAC Malte-Sicile
Koweït	Un système de gestion et de distribution d'électricité pour le réseau national
Libye	7 sous-stations isolées au gaz de 220KV chacune et 5 sous-stations isolées à l'air de 11 kV
Maroc	Sous-stations de disjoncteurs isolés à l'air de 400/225kV et extension de 2 sous stations existantes
Royaume Uni	Trois déphaseurs de 400 kV 2 750 MVA
Russie	Un poste isolé au gaz pour un site de production d'aluminium
Suède	Un système de gestion pour le réseau national
Tadjikistan	Remplacement du système de disjoncteurs isolés à l'air par des disjoncteurs isolés au gaz pour une sous-station de 220KV pour une centrale hydroélectrique

#### 4.3.2. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de Grid s'est élevé à € 3 653 millions sur 10 mois, traduisant un fort volume d'activité du Secteur sur tous ses segments.

En Europe, le chiffre d'affaires s'est élevé à € 988 millions représentant 27 % du chiffre d'affaires de Grid. L'activité a été particulièrement soutenue au Royaume-Uni et en Allemagne avec l'exécution de projets notamment un réseau HVDC, et des fermes éoliennes, ainsi que des transformateurs de puissance et des stations GIS, obtenus lors d'exercices précédents.

Le chiffre d'affaires en Amérique du Nord a totalisé € 353 millions, incluant la vente d'équipements aux Etats-Unis d'Amérique, ainsi que l'exécution d'un contrat pour une sous-station AIS de 500/230 KV au Canada.

Le chiffre d'affaires en Amérique du Sud et Centrale a atteint € 410 millions. Les principaux contrats exécutés ont été 2 sous-stations HVDC et 28 transformateurs de puissance HVDC au Brésil ainsi qu'un projet HVDC en Uruguay.

L'Asie/Pacifique a représenté 31 % du chiffre d'affaires total de Grid, pour un montant de € 1 145 millions. L'activité a été particulièrement soutenue en Inde, en Chine, en Australie et en Indonésie. Grid a exécuté d'importants contrats enregistrés en 2009, notamment une sous-station clé en main de 132/33 KV, des postes 33 KV en Australie et plusieurs stations 150 KV isolées au gaz ou à l'air en Indonésie.

En Moyen-Orient/Afrique, le chiffre d'affaires s'est élevé à € 757 millions. L'activité a été soutenue par l'exécution d'un carnet de commandes solide, composé de contrats de sous-stations clés en mains en Arabie Saoudite et aux Emirats Arabes Unis.

<b>Données base réelle, en millions d'€</b>	<b>Grid</b>	
	<b>Du 7 juin au 31 mars 2011</b>	<b>% contrib</b>
Europe	988	27%
Amérique du Nord	353	10%
Amérique du Sud et Centrale	410	11%
Asie/Pacifique	1 145	31%
Moyen-Orient/Afrique	757	21%
<b>Chiffre d'affaires par destination</b>	<b>3 653</b>	<b>100%</b>

#### *4.3.3. Résultat opérationnel et marge opérationnelle*

Le résultat opérationnel de Grid a atteint € 218 millions, correspondant à une marge opérationnelle de 6,0 %. Le Secteur s'est concentré sur la bonne exécution de son carnet de commandes et sur le contrôle de ses coûts. Grid a commencé un plan de performance autour de deux objectifs clés : améliorer sa compétitivité et renforcer son positionnement sur le marché au travers de l'innovation et de la différenciation.

#### **4.4. Corporate et autres**

« Corporate et autres » comprennent 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 :

<b>Corporate et autres</b>		
<b>(en millions d'€)</b>	<b>Exercice clos le 31 mars 2011</b>	<b>Exercice clos le 31 mars 2010</b>
Résultat opérationnel	(98)	(103)
Résultat d'exploitation	(186)	(116)
Capitaux employés	(264)	(182)

Les charges non opérationnelles comprennent € (44) millions de frais relatifs à l'acquisition de Grid et aux coûts de litiges passés sur Marine.

## 5. Revue opérationnelle et financière

### 5.1. Compte de résultat

Groupe (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2011	Exercice clos le 31 mars 2010	% Variation Mar. 11 / Mar. 10	
			Réel	Organique
Chiffre d'affaires	20 923	19 650	6%	(15%)
Coût des ventes	(16 938)	(15 982)	6%	(15%)
Frais de recherche et de développement	(703)	(558)	26%	(2%)
Frais commerciaux	(902)	(669)	35%	2%
Frais administratifs	(810)	(662)	22%	(11%)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 570</b>	<b>1 779</b>	<b>(12%)</b>	<b>(26%)</b>
Marge opérationnelle	7,5%	9,1%		

#### 5.1.1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à € 20,9 milliards sur l'exercice 2010/11, en croissance de 6 % par rapport à 2009/10. Ce montant comprend € 3,7 milliards de Grid pour 10 mois d'activité. Sur une base organique, le chiffre d'affaires du Groupe a diminué de 15 % par rapport à l'année dernière, principalement du fait de l'évolution de Power (-19 %).

#### 5.1.2. Dépenses de recherche et développement

Alstom a augmenté ses dépenses de recherche et développement brutes à € 824 millions en 2010/11, contre € 614 millions l'année dernière. Après capitalisation et amortissement de certains coûts de développement, les dépenses de R&D atteignent € 703 millions, comparé à € 58 millions l'année dernière. Le montant de capitalisation des coûts de développement a augmenté de € 209 millions l'année dernière à € 286 millions cette année, en raison de la plus grande maturité des projets. Les principaux programmes de R&D comprennent, pour Power, l'amélioration des technologies pour les turbines à vapeur et les turbines à gaz, le développement des technologies avancées de capture et de stockage du CO2 et le développement d'éoliennes offshore. Pour Transport, les programmes ont porté sur l'amélioration des technologies de ses lignes de produits, avec un effort particulier sur les trains à très grande vitesse (AGV™) et pour Grid, le développement de technologies pour la haute tension à courant continu et la très haute tension, ainsi que sur les solutions de réseaux intelligents (Smart Grid).

#### 5.1.3. Frais commerciaux et administratifs

Les frais commerciaux et administratifs du Groupe se sont établis à € 1 712 millions sur l'exercice 2010/11, comparé à € 1 331 millions sur l'exercice précédent. En base organique, les frais administratifs ont diminué de 11 % grâce au contrôle strict des dépenses tandis que les frais commerciaux ont augmenté de 2 %, en raison de l'intense activité de soumission d'offres.

#### 5.1.4. Résultat opérationnel

Impacté par la baisse d'activité de Power et de Transport, le résultat opérationnel du Groupe a baissé à € 1 570 millions pour l'année fiscale 2010/2011. Ceci représente une baisse de 12 % par rapport au niveau de l'année dernière largement expliquée par la baisse des chiffres d'affaires des secteurs Power et Transport. La marge opérationnelle est passée de 9,1 % à 7,5 %. Elle est conforme aux perspectives financières communiquées antérieurement.

<b>Groupe</b>  (en millions d'€)	<b>Exercice clos le</b>	<b>Exercice clos le</b>	Variation
	<b>31 mars 2011</b>	<b>31 mars 2010</b>	Mar. 11/ Mar. 10
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 570</b>	<b>1 779</b>	<b>(12%)</b>
Coûts de restructuration	(520)	(96)	442%
Autres produits (charges) non opérationnels	(286)	(54)	430%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>764</b>	<b>1 629</b>	<b>(53%)</b>
Résultat financier	(136)	(42)	224%
Impôts sur les bénéfices	(141)	(385)	(63%)
Quote part des résultats nets des sociétés mises	3	3	0%
Activités cédées ou en cours de cession	-	-	N/A
Intérêts des minoritaires	(28)	12	N/A
<b>Résultat net</b>	<b>462</b>	<b>1 217</b>	<b>(62%)</b>

#### 5.1.5. Résultat d'exploitation (EBIT)

Le résultat d'exploitation a atteint € 764 millions sur l'exercice 2010/11, comparé à € 1 629 millions l'année précédente. Outre la baisse du résultat opérationnel, cette évolution est due à plusieurs charges non récurrentes comprenant € 203 millions correspondant à l'allocation du prix d'acquisition (PPA) de Grid (amortissement de la marge en carnet de commandes et de la marge en stock) et à des coûts relatifs à son acquisition et € 520 millions de coûts de restructuration liés à l'adaptation de la base industrielle du Groupe.

#### 5.1.6. Résultat financier net

Le résultat financier net du Groupe a été négatif de € (136) millions sur l'exercice 2010/2011 contre € (42) millions l'exercice précédent. Les charges d'intérêts financiers ont atteint € (86) millions sur l'exercice 2010/11 comparé à € (7) millions l'exercice précédent, alors que le Groupe est passé en situation de dette nette suite à l'acquisition de Grid.

#### 5.1.7. Impôt sur les bénéfices

Du fait de la baisse du résultat imposable et d'un mix géographique favorable, la charge d'impôts au titre de l'exercice 2010/11 a diminué à € (141) millions comparé à € (385) millions l'année dernière. Elle inclut une charge d'impôt courant de € (248) millions (contre € (199) millions l'année dernière) et un produit d'impôt différé de € 107 millions (contre une charge de € (186) millions en 2009/10).

Le taux effectif d'impôt a été de 22 % sur l'exercice (contre 24 % l'an passé).

### 5.1.8. Résultat net – Part du Groupe

Le résultat net (part du Groupe) est de € 462 millions, en baisse de 62 % par rapport à l'exercice précédent en raison du moindre résultat opérationnel et de l'impact des charges non récurrentes, telles que les charges de restructuration et l'amortissement de la marge en carnet de commandes (allocation du prix d'acquisition) et les coûts d'acquisition de Grid.

## 5.2. Bilan

<b>Groupe</b>			Variation
<b>Données en base réelle</b>			Mar. 11/
<b>(en millions d'€)</b>	<b>Au 31 mars 2011</b>	<b>Au 31 mars 2010</b>	Mar. 10
Goodwill	5 396	3 904	1 492
Immobilisations incorporelles	1 934	1 453	481
Immobilisations corporelles	2 651	1 958	693
Participations dans les sociétés mises en équivalence et titres disponibles à la vente	207	66	141
Autres actifs non courants	567	535	32
Impôt différés	1 287	982	305
<b>Actifs non courants</b>	<b>12 042</b>	<b>8 898</b>	<b>3 144</b>
Actifs du besoin en fonds de roulement	14 840	12 694	2 146
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	50	35	15
Trésorerie et équivalent de trésorerie	2 701	4 351	(1 650)
<b>Actifs courants</b>	<b>17 591</b>	<b>17 080</b>	<b>511</b>
<b>Actifs</b>	<b>29 633</b>	<b>25 978</b>	<b>3 655</b>
<b>Groupe</b>			Variation
<b>Données en base réelle</b>			Mar. 11/
<b>(en millions d'€)</b>	<b>Au 31 mars 2011</b>	<b>Au 31 mars 2010</b>	Mar. 10
Capitaux propres (Part du groupe et intérêts minoritaires)	4 152	4 101	51
Provisions (courantes et non courantes)	2 482	1 641	841
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	1 145	943	202
Dette financière (courante et non courante)	4 466	2 614	1 852
Impôts différés	88	113	( 25)
Passifs du besoin en fonds de roulement (hors provisions)	17 300	16 566	734
<b>Passifs</b>	<b>29 633</b>	<b>25 978</b>	<b>3 655</b>

### 5.2.1. Goodwill et immobilisations incorporelles

Au 31 mars 2011, le montant de goodwill s'est élevé à € 5 396 millions, avec en particulier l'impact pour € 1 475 millions de l'acquisition de Grid.

Les immobilisations incorporelles comprennent les immobilisations incorporelles acquises et les coûts de développement. Elles s'élèvent à € 1 934 millions au 31 mars 2011, comparé à € 1 453 millions au 31 mars 2010. Ce mouvement résulte principalement de la reconnaissance de la technologie, marge en carnet de commandes et relations clients parmi les actifs acquis lors de la prise de contrôle de Grid pour € 512 millions.

#### *5.2.2. Immobilisations corporelles*

Les immobilisations corporelles s'élèvent à € 2 651 millions au 31 mars 2011, comparé à € 1 958 millions au 31 mars 2010, elles incluent € 634 millions suite à l'acquisition de Grid.

Visant à développer la présence du Groupe sur les marchés en forte croissance et à améliorer son outil de production, les dépenses d'investissement, hors coûts de développement capitalisés, ont progressé en 2010/11 et atteignent € 504 millions. Power a notamment accompagné son développement sur les BRIC avec l'inauguration de l'usine de production de turbines hydroélectriques à Tianjin (Chine) et la construction d'un site d'assemblage d'éoliennes situées à Bahia (Brésil). Pour Transport, les investissements ont porté sur la modernisation de ses sites industriels ainsi que sur le début de la construction d'une usine des matériels roulant en Inde pour servir le marché local. Pour Grid, les investissements ont pour principal objectif d'accroître la présence du Secteur en Asie.

Les engagements d'achat d'immobilisations corporelles s'élèvent à € 85 millions au 31 mars 2011. Ils ont trait notamment à la construction d'une usine destinée à la production de turbines à vapeur aux Etats Unis d'Amérique.

#### *5.2.3. Autres actifs non courants*

Les autres actifs non courants s'élèvent à € 567 millions au 31 mars 2011, contre € 535 millions au 31 mars 2010. Les créances financières relatives au contrat de location de longue durée de trains et d'équipements associés conclus avec l'opérateur London Underground au Royaume-Uni ont légèrement diminué pour passer de € 450 millions au 31 mars 2010 à € 429 millions au 31 mars 2011.

#### *5.2.4. 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 € (4 942) millions au 31 mars 2011 contre € (5 513) millions au 31 mars 2010. Cette dégradation s'explique par le faible niveau de commandes reçues au premier semestre et le mix des commandes reçues sur l'exercice.

#### *5.2.5. Impôts différés*

Les impôts différés actifs nets s'établissent à € 1 199 millions au 31 mars 2011, contre € 869 millions au 31 mars 2010, une variation principalement due à l'intégration de Grid.

### 5.2.6. Provisions courantes et non courantes

Au 31 mars 2011, les provisions courantes et non courantes atteignent € 2 482 millions, contre € 1 641 millions au 31 mars 2010, principalement du fait de l'intégration de Grid.

### 5.2.7. Capitaux propres – part du Groupe et intérêts minoritaires

Au 31 mars 2011, les capitaux propres, y compris intérêts minoritaires, s'établissent à € 4 152 millions, contre € 4 101 millions au 31 mars 2010. L'augmentation sur la période comprend les éléments suivants :

- un résultat net (part du Groupe) de € 462 millions au titre de l'exercice 2010/11
- une distribution de dividendes de € 364 millions au titre de l'exercice 2010/11,
- retraites (impact après impôts des pertes actuarielles de €(90) millions).

### 5.2.8. Dette financière

La dette financière brute s'élève à € 4 466 millions au 31 mars 2011, contre € 2 614 millions au 31 mars 2010. Ce mouvement résulte de l'extension de deux emprunts obligataires existants pour € 500 millions et de deux nouvelles émissions obligataires pour un total de € 1,0 milliard.

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

## 5.3. Liquidités et ressources financières

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

<b>Total Groupe</b>	<b>Exercice clos le</b>	<b>Exercice clos le</b>
<b>(en millions d'€)</b>	<b>31 mars 2011</b>	<b>31 mars 2010</b>
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation - hors variation du besoin en fonds de roulement	974	1 766
Variation du besoin en fonds de roulement	(743)	(960)
<b>Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation</b>	<b>231</b>	<b>806</b>
Variation nette de la trésorerie liée aux investissements	(3081)	(636)
Variation nette de la trésorerie liée au financement	1 180	1 114
<b>Augmentation / (Diminution) nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>(1670)</b>	<b>1 284</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période	4 351	2 943
Incidence des variations de taux de conversion	24	135
Autres variations	(4)	(11)
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie en fin de période</b>	<b>2 701</b>	<b>4 351</b>

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

La variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation est € 231 millions en 2010/11, contre € 806 millions en 2009/10.

La variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation avant variation du besoin en fonds de roulement est positive à € 974 millions en 2010/11. Ce montant représente la trésorerie générée par le résultat net après élimination des éléments sans incidence sur la trésorerie (les provisions étant incluses dans la définition du besoin en fonds de roulement, elles ne sont pas incluses dans l'élimination des éléments sans incidence sur la trésorerie) et avant variation du besoin en fonds de roulement.

Le besoin en fonds de roulement du Groupe lié à l'exploitation s'est dégradé de € (743) millions.

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

L'utilisation nette de la trésorerie liée aux investissements se monte à € 3 081 millions au cours de l'exercice 2010/11, contre € 636 millions l'année précédente. Ce montant s'explique par l'acquisition du Secteur Grid pour environ € 2,4 milliards, les dépenses d'investissement (hors coûts de développement capitalisés) de € 504 millions et par les coûts de développement capitalisés pour un montant de € 286 millions.

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

La variation nette de la trésorerie liée au financement s'élève à € 1 180 millions en 2010/11, contre une augmentation nette de € 1 114 millions en 2009/10, principalement du fait de l'extension de deux emprunts obligataires existants pour € 500 millions et de deux nouvelles émissions obligataires pour un total de € 1 milliard. Cette variation inclut également le versement de dividendes pour € 364 millions au cours de l'exercice 2010/2011.

### 5.3.4. Trésorerie nette

Au 31 mars 2011, le Groupe a atteint une dette nette de € 1 286 millions, contre une trésorerie nette de € 2 222 millions au 31 mars 2010.

<b>Total Groupe</b>	<b>Exercice clos le 31 mars 2011</b>	<b>Exercice clos le 31 mars 2010</b>
<b>(en millions d'€)</b>		
<b>Trésorerie nette en début de période</b>	<b>2 222</b>	<b>2 051</b>
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 670)	1,284
Variation nette des valeurs mobilières de placement et des autres actifs financiers courants	(57)	14
Variation nette des obligations	(1 500)	(1 475)
Variation nette des emprunts courants et non courants	( 33)	12
Diminution des dettes sur contrats de location-financement	41	33
Dette nette des entités acquises à leur date d'acquisition	( 264)	-
Effet net des variations de taux de conversion et autres variations	( 25)	303
<b>Trésorerie nette en fin de période</b>	<b>(1 286)</b>	<b>2 222</b>

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

- l'analyse des engagements de retraite et avantages assimilés ;
- la nature et la maturité de la dette financière ;

- la politique du Groupe en matière de gestion du risque financier, y compris les risques de change, de taux d'intérêt, de crédit et de liquidité ; et
- les engagements hors bilan et les engagements de location.

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

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

##### *5.4.1. Commandes reçues*

Une nouvelle commande n'est enregistrée en commandes reçues que lorsque le contrat crée des droits exécutoires entre le Groupe et son client.

Quand cette condition est remplie, la commande est enregistrée à son montant contractuel.

Si le contrat est libellé dans une devise autre que la devise fonctionnelle de l'entreprise consolidée, le Groupe impose d'utiliser des contrats à terme pour éliminer le risque de change. Les commandes sont alors reconnues en utilisant le taux de change comptant à la date de mise en place de la couverture.

##### *5.4.2. Carnet de commandes*

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

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

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

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

##### *5.4.3. Cash flow libre*

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

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

<b>Total Groupe</b>	<b>Exercice clos le</b>	<b>Exercice clos le</b>
<b>(en millions d'€)</b>	<b>31 mars 2011</b>	<b>31 mars 2010</b>
<b>Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation</b>	<b>231</b>	<b>806</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (incluant les coûts de développement capitalisés)	(791)	(679)
Produits de cession des immobilisations corporelles et incorporelles	44	58
<b>Cash flow libre</b>	<b>( 516)</b>	<b>185</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.

#### *5.4.4. Capitaux employés*

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

Les capitaux employés par Secteur et pour l'ensemble du Groupe sont présentés en note 4 aux comptes consolidés du 31 mars 2011.

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 profitabilité d'un Secteur ou du Groupe par rapport aux ressources utilisées.

En 2010/11, les capitaux employés ont atteint € 5 356 millions, comparé à € 1 944 millions à la fin de mars 2010, en raison essentiellement de l'intégration de Grid, de la variation du besoin en fonds de roulement et des dépenses d'investissements.

<b>Total Groupe</b>	<b>Exercice clos le</b>	<b>Exercice clos le</b>
<b>(en millions d'€)</b>	<b>31 mars 2011</b>	<b>31 mars 2010</b>
Actifs non courants	12 042	8 898
moins impôts différés	(1287)	( 982)
moins actifs non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière	(429)	(450)
moins actifs de couverture des engagements de retraite	(28)	(9)
<b>Capitaux employés - actifs non courants (A)</b>	<b>10 298</b>	<b>7 457</b>
Actifs courants	17 591	17 080
moins trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 701)	(4 351)
moins valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers courants	(50)	(35)
<b>Capitaux employés - actifs courants (B)</b>	<b>14 840</b>	<b>12 694</b>
Passifs courants	19 316	17 989
moins dettes financières courantes	(629)	(242)
plus provisions non courantes	1 095	460
<b>Capitaux employés - passifs (C)</b>	<b>19 782</b>	<b>18 207</b>
<b>Capitaux employés (A)+(B)-(C)</b>	<b>5 356</b>	<b>1 944</b>

#### 5.4.5. Trésorerie nette

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

<b>Total Groupe</b>	<b>Exercice clos le</b>	<b>Exercice clos le</b>
<b>(en millions d'€)</b>	<b>31 mars 2011</b>	<b>31 mars 2010</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 701	4 351
Valeurs mobilières de placement et autres actifs financiers	50	35
Actifs financiers non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière	429	450
<i>moins:</i>		
Dettes financières courantes	629	242
Dettes financières non-courantes	3 837	2,372
<b>Trésorerie/(dette) nette</b>	<b>(1 286)</b>	<b>2 222</b>

#### 5.4.6. Données organiques

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

Le Groupe utilise les chiffres présentés sur une base organique à la fois à des fins d'analyses internes et pour sa communication externe car il estime qu'ils permettent d'analyser et

d'expliquer les variations d'une période à une autre. Cependant, ces chiffres présentés sur une base organique ne sont pas des indicateurs de performance selon les principes comptables IFRS.

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

- retraitement des chiffres réels de 2009/10 avec les taux de change utilisés dans les comptes consolidés pour l'exercice 2010/11, pour le carnet de commandes, les commandes reçues, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel ;
- ajustements liés aux modifications de périmètres, sur ces mêmes indicateurs, à la fois pour l'exercice 2009/10 (retraitement des cessions d'activités) et pour l'exercice 2010/11 (retraitement des acquisitions d'activités).

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

## Alstom – DONNEES ORGANIQUES 2010/11

en millions d'€	Exercice clos le 31 mars 2010				Exercice clos le 31 mars 2011				
	Données réelles	Effet change	Effet périmètre	Données organiques	Données réelles	Effet périmètre	Données organiques	% Var Act. Mar. 11 / Mar.10	% Var Org. Mar. 11 / Mar.10
Power	23 318	17	-	23 335	22 169	-	22 169	(5%)	(5%)
Transport	19 243	51	-	19 294	19 516	-	19 516	1%	1%
Grid	-	-	-	-	5 131	(5 131)	-		
Corporate & Autres	-	-	-	-	-	-	-	N/A	N/A
<b>Carnet de commandes</b>	<b>42 561</b>	<b>68</b>	<b>-</b>	<b>42 629</b>	<b>46 816</b>	<b>(5 131)</b>	<b>41 685</b>	<b>10%</b>	<b>(2%)</b>
Power	9 435	395	-	9 830	9 911	-	9 911	5%	1%
Transport	5 484	123	-	5 607	5 709	-	5 709	4%	2%
Grid	-	-	-	-	3 434	(3 434)	-		
Corporate & Autres	-	-	-	-	-	-	-	N/A	N/A
<b>Commandes reçues</b>	<b>14 919</b>	<b>518</b>	<b>-</b>	<b>15 437</b>	<b>19 054</b>	<b>(3 434)</b>	<b>15 620</b>	<b>28%</b>	<b>1%</b>
Power	13 901	545	-	14 446	11 666	-	11 666	(16%)	(19%)
Transport	5 749	147	-	5 896	5 604	-	5 604	(3%)	(5%)
Grid	-	-	-	-	3 653	(3 653)	-		
Corporate & Autres	-	-	-	-	-	-	-	N/A	N/A
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>19 650</b>	<b>692</b>	<b>-</b>	<b>20 342</b>	<b>20 923</b>	<b>(3 653)</b>	<b>17 270</b>	<b>6%</b>	<b>(15%)</b>
Power	1 468	35	-	1 503	1 052	-	1 052	(28%)	(30%)
Transport	414	9	-	423	398	-	398	(4%)	(6%)
Grid	-	-	-	-	218	(218)	-		
Corporate & Autres	(103)	(2)	-	(105)	(98)	-	(98)	N/A	N/A
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 779</b>	<b>42</b>	<b>-</b>	<b>1 821</b>	<b>1 570</b>	<b>(218)</b>	<b>1 352</b>	<b>(12%)</b>	<b>(26%)</b>
Power	10,6%			10,4%	9,0%		9,0%		
Transport	7,2%			7,2%	7,1%		7,1%		
Grid	N/A			N/A	6,0%		N/A		
Corporate & Autres	N/A			N/A	N/A		N/A		
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>9,1%</b>			<b>9,0%</b>	<b>7,5%</b>		<b>7,8%</b>		
Chiffre d'affaires	19 650	692	-	20 342	20 923	(3 653)	17 270	6%	(15%)
Coût des ventes	(15 982)	(598)	-	(16 580)	(16 938)	2 889	(14 049)	6%	(15%)
Frais de R&D	(558)	(8)	-	(566)	(703)	148	(555)	26%	(2%)
Frais commerciaux	(669)	(21)	-	(690)	(902)	200	(702)	35%	2%
Frais généraux et administratifs	(662)	(23)	-	(685)	(810)	198	(612)	22%	(11%)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 779</b>	<b>42</b>	<b>-</b>	<b>1 821</b>	<b>1 570</b>	<b>(218)</b>	<b>1 352</b>	<b>(12%)</b>	<b>(26%)</b>