

# DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2019/20

incluant le rapport financier annuel



1

## DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

Caractéristiques du secteur d'activité	4
Information sur les tendances	7
Position concurrentielle	7
Notre modèle de création de valeur	8
Stratégie	10
Acquisition de Bombardier Transport	11
Présence industrielle	12
Offre	13
Recherche et développement	19

2

## RAPPORT D'ACTIVITÉ SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS ANNUELS CLOS LE 31 MARS 2020

Événements significatifs de l'exercice fiscal clos le 31 mars 2020	24
Performance commerciale	26
Carnet de commandes	28
Compte de résultat	28
Cash-Flow Libre	31
Trésorerie (dette) nette	32
Capitaux propres	32
Définition d'indicateurs financiers non codifiés par des organismes de normalisation comptable	33

3

## INFORMATION FINANCIÈRE 37

États financiers consolidés	38
Comptes annuels	111
Autres informations financières relatives à Alstom SA	130

4

## FACTEURS DE RISQUES, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES 133

Risques opérationnels et stratégiques	134
Risques sur la sécurité et la sûreté	139
Risques sur les ressources humaines	140
Risques légaux et réglementaires	140
Risques liés aux acquisitions, cessions et autres opérations de croissance externe	142
Risques financiers	143
Gestion des risques et environnement de contrôle	144

5

## GOVERNEMENT D'ENTREPRISE 155

Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise 	156
Comité exécutif	196
Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital 	198
Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	205
Commissaires aux comptes 	206

6

## DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM 207

Déclaration de performance extra-financière	208
Méthodologie	257
Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné Organisme Tiers Indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	259
Informations complémentaires à destination des parties prenantes	261
Synthèse des indicateurs/chiffres clés 2019/20	274

7

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 279

Information sur le Groupe et la société mère 	280
Information sur le capital social 	285
Organigramme simplifié du Groupe au 31 mars 2020	298
Information sur le Rapport financier annuel	300
Information sur le Document d'Enregistrement Universel 	301
Table de concordance	302

 Les éléments du Rapport Financier Annuel  
sont clairement identifiés dans le sommaire  
à l'aide de ce pictogramme.



**DOCUMENT  
D'ENREGISTREMENT  
UNIVERSEL 2019/20  
incluant le rapport  
financier annuel**

---

Société anonyme au capital de € 1 587 852 560  
48, rue Albert Dhalenne – 93400 Saint-Ouen-sur-Seine (France) – RCS : 389 058 447 Bobigny

---



Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 2 juin 2020 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'Enregistrement Universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129. Une table de concordance figure aux pages 302 à 304. Ce Document d'Enregistrement Universel est disponible sur notre site Internet : [www.alstom.com](http://www.alstom.com).



# 1

## DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

● <b>CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR D'ACTIVITÉ</b> 	<b>4</b>
Les moteurs de croissance du marché	4
Perspectives du marché	6
● <b>INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>	<b>7</b>
● <b>POSITION CONCURRENTIELLE</b> 	<b>7</b>
● <b>NOTRE MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR</b>	<b>8</b>
● <b>STRATÉGIE</b> 	<b>10</b>
Croître en offrant une plus grande valeur ajoutée à nos clients	10
Innovier en devenant pionnier des solutions de mobilité plus durables et plus intelligentes	10
Concevoir, produire et livrer efficacement en s'appuyant sur le digital	10
Une équipe Alstom : une culture agile, inclusive et responsable	10
● <b>ACQUISITION DE BOMBARDIER TRANSPORT</b>	<b>11</b>
Une opportunité unique d'accélérer la feuille de route stratégique d'Alstom, Alstom in Motion	11
Structure du prix et financement	11
Calendrier indicatif et prochaines étapes	12
● <b>PRÉSENCE INDUSTRIELLE</b>	<b>12</b>
● <b>OFFRE</b> 	<b>13</b>
Matériels Roulants	13
Systèmes	15
Services	16
Signalisation	17
● <b>RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT</b> 	<b>19</b>
Développement de la gamme	20
Innovation	21



Les éléments du Rapport Financier Annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide de ce pictogramme

### Alstom, pionnier des solutions de mobilité plus durables et plus intelligentes

Alstom travaille, en collaboration avec toutes les parties prenantes, à l'optimisation des réseaux de transport, en s'efforçant de comprendre les besoins et les aspirations de chacun. Notre ambition est d'ouvrir la voie à une mobilité plus intelligente et plus durable, grâce à l'innovation ancrée dans notre ADN. Ce faisant, nous restons fidèles à nos valeurs fondamentales : agilité, inclusion et responsabilité. Nous sommes fiers de travailler ensemble pour réinventer la mobilité, faciliter le transport, le rendre plus intuitif.

Alstom propose une gamme complète de solutions, des trains à grande vitesse, métros, tramways et e-bus aux systèmes intégrés, services personnalisés et solutions d'infrastructure, de mobilité digitale et de signalisation.

Notre stratégie Alstom in Motion, dévoilée en juin 2019, s'articule autour des axes suivants : Croître en offrant une plus grande valeur ajoutée à nos clients ; Innover en devenant pionnier des solutions de mobilité plus durables et plus intelligentes ; Concevoir, produire et livrer efficacement en s'appuyant sur le digital ; Une équipe Alstom : une culture agile, inclusive et responsable.

## CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR D'ACTIVITÉ

### LES MOTEURS DE CROISSANCE DU MARCHÉ

Le marché ferroviaire est soutenu sur le long terme par de solides moteurs de croissance. L'urbanisation galopante, la croissance économique ainsi que les investissements publics et privés dans les infrastructures sont les principaux moteurs de la croissance des marchés ferroviaires, notamment dans les pays émergents. Les marchés matures sont davantage constitués de projets de renouvellement et de modernisation des infrastructures et matériels roulants existants, soutenus par des préoccupations environnementales croissantes.

#### Urbanisation

La combinaison des croissances économique et démographique incite de plus en plus de personnes à vivre dans les villes. D'ici 2050, la population mondiale devrait dépasser les 9,7 milliards d'habitants <sup>(1)</sup>, dont près de 70 % vivront en zone urbaine <sup>(2)</sup>. Cette tendance à l'urbanisation est particulièrement forte en Chine, en Inde et dans de nombreux pays d'Afrique et d'Amérique latine.

Cette évolution entraîne une saturation croissante des aéroports, des routes et des infrastructures ferroviaires existantes et le besoin de créer de nouvelles infrastructures. Face à cette situation, le rail constitue typiquement une solution de transport de masse sûre, fiable et propre.

Par ailleurs, dans de nombreuses villes, la population est incitée à délaisser les modes de déplacement individuels pour limiter la congestion et à privilégier les transports en commun. Cette évolution est généralement favorisée par la promotion active des transports en commun.

Les responsables de l'aménagement urbain et périurbain recherchent des systèmes de transport efficaces, verts, ouverts à tous et facilitant l'intermodalité <sup>(3)</sup>.

Dans ce contexte, le rail permet également d'offrir des solutions de mobilité optimales en termes de capacité de transport, de régularité, de sécurité et réduisant la pollution, le bruit, ainsi que la consommation d'énergie.

#### Développement durable

Aujourd'hui, plus de 90 % de la population mondiale vit dans une région où la pollution de l'air excède les seuils recommandés par l'Organisation Mondiale de la Santé <sup>(4)</sup>, tandis que les émissions de CO<sub>2</sub> du transport continuent de croître. Le transport est désormais clairement identifié à l'échelle internationale comme l'un des principaux pollueurs, mais aussi comme le secteur d'activité qui offre le plus fort potentiel pour juguler ces émissions. L'impact indéniable des changements climatiques et la menace que fait peser la pollution atmosphérique sur la santé publique poussent les gouvernements et les organismes de réglementation à prendre des mesures pour en limiter l'ampleur en réduisant les émissions de carbone et de gaz à effet de serre. Par exemple :

- Le « Green deal » de l'Union européenne, dévoilé en décembre 2019, implique de la part de tous les secteurs économiques des mesures permettant d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050. Pour réaliser cet objectif, le transport, qui représente environ 25 % des émissions de gaz à effet de serre dues à la combustion de l'énergie, doit réduire de 90 % ses émissions d'ici 2050.
- Des pays et des villes pionniers annoncent ou envisagent fortement de futures interdictions sur les voitures fonctionnant avec des moteurs à combustion (Norvège, France, Royaume-Uni, Pays-Bas, Inde...).

Le rail, sur le plan environnemental, offre des performances supérieures aux autres modes de transport, ce qui devrait avoir un impact positif sur l'évolution du marché ferroviaire. En effet, le rail représente 8 % des transports motorisés mondiaux pour seulement 2 % de la consommation d'énergie utilisée pour les transports et 4 % des émissions de CO<sub>2</sub> (source : *The UIC-IEA, Railway Handbook 2017 Energy consumption and CO<sub>2</sub> emissions*). En ce qui concerne le transport de passagers (où se concentre l'essentiel des produits Alstom), les émissions de CO<sub>2</sub> sont bien inférieures à celles des autres modes de transport, comme le montre le graphique ci-après.

(1) Prévisions démographiques de l'ONU en 2019.

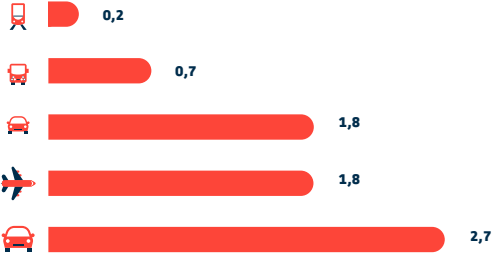
(2) Prévisions démographiques de l'ONU – révision 2018.

(3) L'intermodalité désigne l'utilisation de plusieurs modes de transport au cours d'un même déplacement.

(4) Organisation Mondiale de la Santé, Pollution atmosphérique : Estimations nationales de l'exposition à la pollution de l'air et les effets sur la santé, septembre 2016.

**COMPARAISON DE L'INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE MOYENNE (MJ)  
PAR PASSAGER/KILOMÈTRE ENTRE MODES DE TRANSPORT**

MJ moyen / passager kilomètre



Source : IEA, Energy intensity of passenger transport modes, 2018, IEA, Paris <https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/energy-intensity-of-passenger-transport-modes-2018>

Le rail est aujourd'hui clairement positionné parmi les modes de transport motorisés émettant le moins de carbone au passager transporté. Les solutions de mobilité électriques et partagées sont, de manière

générale, celles qui offrent le plus grand potentiel de mobilité décarbonée. L'efficacité environnementale du rail est reconnue par de nombreux gouvernements, qui privilégient dans leurs programmes actuels un transfert vers le ferroviaire (cf. paragraphe sur les financements publics). Cette efficacité est aussi reconnue par certains voyageurs dotés d'une conscience environnementale qui les pousse à privilégier le rail au transport aérien (inspirés par le mouvement suédois « flygskam »).

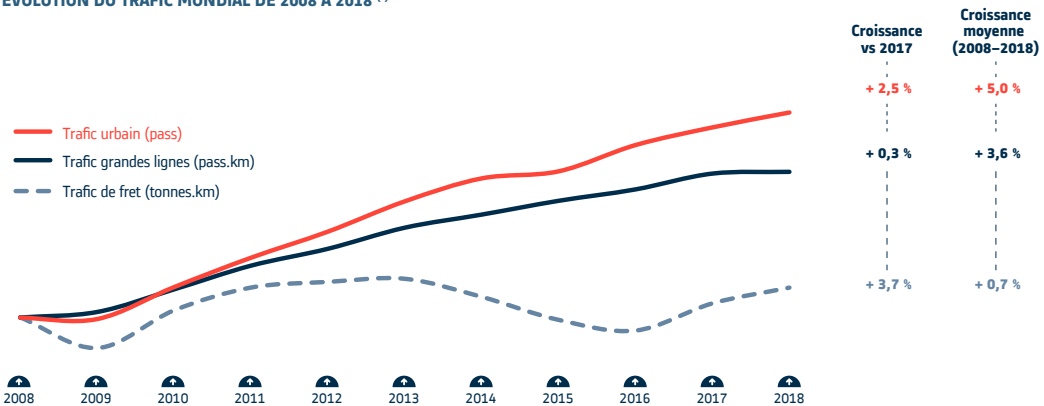
**Croissance économique**

La croissance économique est l'un des moteurs de l'activité d'Alstom, le volume de passagers et de marchandises transportés, le pouvoir d'achat des passagers et les financements publics en faveur du rail étant, dans une certaine mesure, liés à la croissance du Produit Intérieur Brut (PIB). Après 2008, l'économie mondiale a été fortement perturbée, ce qui a ralenti la croissance et accru les déficits publics.

Toutefois, le transport ferroviaire de passagers n'a pas été significativement touché par la dernière récession économique. Ces dernières années, le trafic mondial de passagers sur les lignes urbaines et les grandes lignes a régulièrement progressé avec respectivement une croissance moyenne de 5 % et 3,6 % entre 2008 et 2018.

Le trafic de fret est plus volatile et impacté par l'environnement économique. Il a enregistré une décroissance de 2,6 % en 2016, puis une croissance de 6,9 % en 2017 et 3,7 % en 2018.

**ÉVOLUTION DU TRAFIC MONDIAL DE 2008 À 2018 (\*)**



Source : Eurostat, sites de statistiques gouvernementaux, rapports annuels des principaux opérateurs

(\*) Les chiffres du trafic urbain concernent le Top 30 des villes à travers le monde ; les chiffres du trafic grandes lignes et fret concernent les principaux opérateurs nationaux à travers le monde.

Le Produit Intérieur Brut (PIB) réel mondial a enregistré une hausse estimée à 3,6 % en 2018 et 2,9 % en 2019 selon le Fonds Monétaire International (1) (FMI). En raison de la pandémie de Covid-19, les perspectives demeurent incertaines en 2020 : le FMI prévoit une récession mondiale de 3 %, suivie d'une relance du PIB de 5,8 % en 2021. Toutefois, en mai 2020, l'ampleur de la récession et le rythme de la reprise demeuraient incertains.

**Financements publics**

Jusqu'au début de l'année 2020, les gouvernements des pays matures et des pays émergents gardaient la volonté d'investir dans l'infrastructure et les solutions de transport efficaces pour faciliter le développement économique de leurs pays. À cet égard, l'industrie ferroviaire demeure stratégique et fait l'objet de programmes d'investissements partout dans le monde pour le transport urbain et longue distance :

- Au Royaume-Uni, Network Rail a annoncé un investissement de £ 3,6 milliards dans la signalisation ferroviaire sur les cinq prochaines

années afin d'améliorer la fiabilité des systèmes sur les voies ferrées britanniques, permettant de faire circuler davantage de trains. Le 11 février 2020, le gouvernement britannique a confirmé la poursuite du projet de trains à grande vitesse High Speed 2. Les centres-villes de Londres, Birmingham, Manchester et Leeds seront reliés par 555 kilomètres de nouvelles voies à grande vitesse.

- En Allemagne, un projet d'investissement de € 86 milliards vient d'être annoncé pour la modernisation et le remplacement d'infrastructures et d'équipements en bordure de voie.
- En Italie, Ferrovie dello Stato Italiana a dévoilé un projet de € 11,5 milliards pour déployer la technologie ERTMS sur l'ensemble du réseau italien d'ici 2035. À cela s'ajoutent € 2,2 milliards débloqués pour l'achat de 239 trains entre 2019 et 2023.
- En France, la Loi d'orientation des mobilités prévoit une enveloppe d'environ € 10 milliards pour l'infrastructure ferroviaire d'ici 2022. 200 km de nouvelles lignes de métro et 68 stations de métro ouvriront d'ici 2030 pour un investissement global de € 35 milliards pour le Grand Paris.

(1) FMI, Perspectives de l'économie mondiale, avril 2020.

## DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

### Caractéristiques du secteur d'activité

- En Inde, outre les métros en service dans les 13 principales villes, il existe des projets de métro ou de train léger dans plus de 20 autres villes (notamment Pune, Kanpur, Agra, Indore, Bhopal), à des stades d'avancement divers. Le réseau de transport urbain serait ainsi plus que doublé au cours des dix prochaines années.
- En République de Côte d'Ivoire, l'itinéraire de la future ligne 1 du métro d'Abidjan a été confirmé en décembre 2019. Il s'étend sur 37 kilomètres et le coût des travaux de construction du métro s'élève à € 1,36 milliard. Le financement du projet par l'Agence française de développement et la Direction Générale du Trésor est en cours de finalisation.
- Aux États-Unis, certains États sont en train d'adopter des mesures de taxation des ventes pour financer le transport. Le Comté de Los Angeles, en Californie, a ainsi voté en 2016 une mesure permettant d'injecter 120 milliards de dollars générés par la taxe sur les ventes sur 40 ans dans des projets d'infrastructure ferroviaire d'envergure d'ici les Jeux Olympiques d'été de 2028.

Depuis le début de l'année 2020, deux événements génèrent de l'incertitude et pourraient affecter les financements publics. Il s'agit tout d'abord de la chute du prix du pétrole, qui a baissé de moitié en mai depuis le début de l'année 2020, ce qui pourrait déstabiliser les pays exportateurs de pétroles. Cela pourrait notamment affecter les revenus de la zone Afrique/Moyen-Orient/Asie Centrale (AMECA).

Dans les autres régions, si nous ne pouvons pas exclure que certains programmes publics soient décalés afin de prioriser des dépenses urgentes en réponse à la crise du Covid-19, il y a des indices que les investissements dans le ferroviaire pourraient être maintenus, voire amplifiés, comme un moyen de soutenir à la fois l'économie et la transition vers des systèmes de transports durables dans un contexte de préoccupation écologique croissante. Par exemple, le gouvernement britannique a confirmé en avril 2020 la construction de la phase 1 du programme ferroviaire *High Speed 2*, d'un montant de € 107 milliards, malgré le confinement lié au Covid-19. Par ailleurs, certains gouvernements ont apporté un

soutien important pendant la pandémie aux opérateurs privés qui ont subi un impact financier important. Par exemple :

- Le gouvernement britannique a suspendu pour six mois tous les paiements de franchise dus par les opérateurs privés ;
- Amtrak a reçu \$ 1 milliard de fonds fédéraux de soutien pour traverser la crise. Le *Cares Act*, ratifié par le Président Trump le 27 mars, prévoit également \$ 25 milliards pour soutenir le transport public.

## Transformation digitale

Grâce à une large utilisation des smartphones et à la transformation digitale, les passagers sont de plus en plus connectés. Communiquer n'a jamais été aussi facile. De nouveaux besoins apparaissent : connectivité, bien-être, information trafic en temps réel, solutions porte-à-porte, recherche de l'optimisation de la mobilité individuelle, ponctualité, confort et, surtout, une sécurité garantie. Les voyageurs souhaitent de plus en plus utiliser leur temps de voyage pour accomplir d'autres tâches, jouer, acheter, « réseauter » et travailler, le but étant de faciliter le quotidien.

La transformation digitale implique de nombreux changements dans le paysage des transports, pas seulement pour les passagers mais aussi pour les opérateurs. Les nouvelles technologies vont faire évoluer les besoins des opérateurs et faire apparaître de nouveaux « business models » et de nouvelles méthodes de travail. Deux exemples : la collecte et la transmission en temps réel des données sur l'état des trains sont un levier essentiel de l'amélioration des services de maintenance, basé sur l'utilisation de capteurs intelligents, de trains connectés et du déploiement de l'internet des objets. Au-delà du paiement sans contact grâce aux smartphones, l'intermodalité continue de prendre de l'importance. Désormais, les offres de *Mobility-as-a-Service* (MaaS) se développent utilisant les transports en commun comme colonne vertébrale d'un parcours multimodal rapide, fiable et économe en énergie. Ce nouvel élan va durablement impacter l'industrie ferroviaire et les transports publics des grandes villes et constitue déjà le pilier du développement des « smart cities ».

## PERSPECTIVES DU MARCHÉ

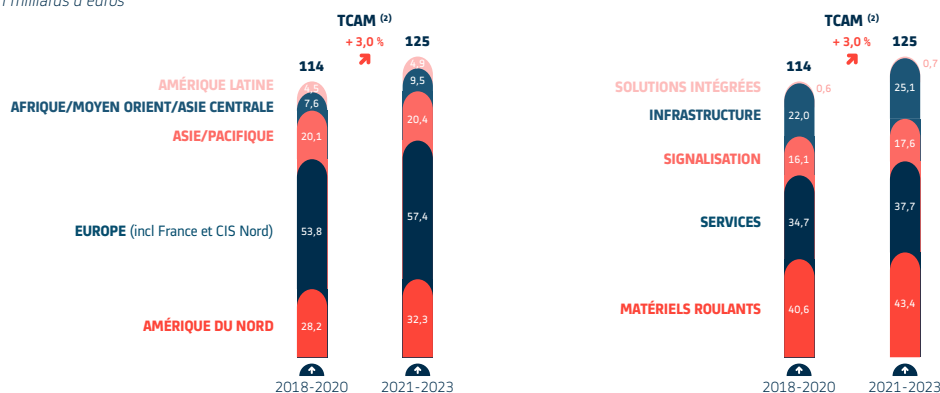
### Évolution du marché

Selon l'UNIFE, le marché annuel mondial accessible pour la période 2018-2020 est estimé à € 114 milliards. Ce marché devrait se développer pour atteindre un montant moyen annuel de € 125 milliards sur la période 2021-2023, soit un taux de croissance moyen annuel de + 3 % depuis 2018-2020 (source : étude de marché 2018 de l'UNIFE).

Cette étude, publiée en 2018, n'intègre pas les annonces récentes d'investissements dans le rail liés aux préoccupations environnementales, ni les effets de la pandémie de Covid-19 (voir ci-après).

#### MARCHÉ PAR RÉGION ET PRODUIT <sup>(1)</sup> <sup>(2)</sup>

En milliards d'euros



(1) Marché accessible – Moyenne annuelle.

(2) TCAM : Taux de croissance annuel moyen. Source : Étude de marché 2018 de l'UNIFE.



## Impact du Covid-19 sur l'expansion prévue du marché

Début 2020, la pandémie de Covid-19 a brutalement fait chuter le nombre de passagers dans tous les pays du monde et conduit la plupart des opérateurs à ajuster leurs opérations en conséquence. Elle devrait aussi frapper durement l'économie, avec un impact sur l'offre et la demande très différent de ceux constatés lors des précédentes crises. En mai 2020, l'ampleur du ralentissement économique restait difficile à évaluer dans la mesure où le confinement était toujours de rigueur dans certains pays et l'incertitude prévalait quant à la durée des mesures sanitaires et de l'impact effectif sur les différents secteurs d'activités. D'après les prévisions économiques les plus récentes à la date de publication de ce document, on s'attendait à une baisse des PIB de l'Europe et des États-Unis de 7,5 % et 5,9 % respectivement (source : Fonds Monétaire International, avril 2020). La baisse de revenus accusée par nos clients

en 2020 et la crise économique pourraient modifier les résultats de l'étude de l'UNIFE citée précédemment.

Cela étant, des plans de soutiens aux opérateurs ont déjà été annoncés. Par ailleurs, à date, les investissements restent nécessaires pour étendre la capacité du réseau ferroviaire et décongestionner les grandes villes. Avant la pandémie de Covid-19, la fréquentation était en augmentation constante sur les lignes urbaines comme sur les grandes lignes. En Pologne, le réseau ferroviaire d'État a annoncé le maintien des investissements ferroviaires malgré la pandémie de Covid-19. Le gouvernement britannique a quant à lui confirmé en avril 2020 la construction de la phase 1 du programme ferroviaire High Speed 2. Enfin, le Covid-19 pourrait être un catalyseur des préoccupations environnementales. La crise économique va également nécessiter des investissements publics pour relancer l'économie : dans ce contexte, le rail pourrait être considéré comme un stimulus économique et environnemental attractif.

## ● INFORMATION SUR LES TENDANCES

Pendant l'exercice fiscal 2019/20, Alstom a complètement déployé son plan stratégique Alstom in Motion (AiM) afin de livrer progressivement une croissance des ventes et de la marge en ligne avec les objectifs fixés dans le cadre de AiM en 2022/23.

Cependant, la crise du Covid-19 aura probablement un impact négatif sur la performance financière de l'exercice 2020/21, et notamment sur les prises de commandes, le résultat net, le Cash-Flow Libre et le chiffre d'affaires, même s'il est difficile aujourd'hui de déterminer avec précision l'ampleur de cet impact.

Avec un redémarrage partiel de la production qui est en cours le 12 mai, le Groupe ne peut pas prédire la forme ni la temporalité de la reprise en 2020/21 car tout dépendra de l'évolution de la crise du Covid-19, de la durée des mesures de confinement ainsi que de l'intensité de la récession économique et de la réponse du marché. Après la crise actuelle, le Groupe

s'attend à un rebond rapide du marché ferroviaire, soutenu par des fondamentaux solides et une demande accrue pour une mobilité durable.

Dans ce contexte, l'objectif de taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires de 5 % sur la période 2019/20-2022/23 devrait être légèrement impacté par le ralentissement temporaire de l'activité d'appel d'offres, toutefois les objectifs 2022/23 de marge d'exploitation ajustée à 9 % et de conversion du résultat net en Cash-Flow Libre supérieur à 80 % sont confirmés.

Avec une trésorerie solide, une capacité avérée à exécuter les projets et à générer de la rentabilité, et le lancement rapide d'un plan d'atténuation des coûts et des risques de liquidités, le Groupe est confiant en sa capacité à surmonter la crise mais également à saisir les opportunités sur un marché ferroviaire robuste tout en contribuant à la transition vers des systèmes de transports durables.

## ● POSITION CONCURRENTIELLE

Fort de sa longue expérience, Alstom propose une large gamme de produits, services et solutions ferroviaires fabriqués et commercialisés dans le monde entier grâce à sa couverture géographique industrielle et commerciale complète. C'est un des leaders dans tous les segments majeurs de l'industrie ferroviaire : transport urbain, grandes lignes, signalisation, services et solutions intégrées.

Les concurrents d'Alstom dans l'industrie ferroviaire sont très variés : ils ont une présence locale ou mondiale et couvrent une partie ou l'intégralité du portefeuille. Parmi eux, Bombardier Transport offre une gamme de produits et services similaires et est également présent sur une échelle internationale. Le 17 février 2020, Alstom a annoncé la signature d'un protocole d'accord pour l'acquisition de Bombardier Transport.

Siemens est un autre concurrent au sein du marché du transport ferroviaire qui concentre son développement sur le domaine de l'automatisation et de la signalisation. Par ailleurs, Hitachi s'affirme

aujourd'hui comme un acteur global suite au rachat d'Ansaldo Breda en 2015 et l'acquisition d'Ansaldo STS début 2019.

Le fabricant de trains chinois CRRC profite du développement de son marché domestique et affiche également des ambitions importantes à l'international. En 2019, CRRC a signé le rachat de Vossloh Locomotives.

Certains fabricants, avec un portefeuille de produits moins diversifié et une base industrielle plus concentrée géographiquement (CAF, Pesa, Rotem, Skoda, Stadler, Talgo, Thales, etc.), sont également en concurrence avec Alstom sur des segments spécifiques, comme les trains ou la signalisation. Stadler est entré en bourse en 2019.

Alstom estime se positionner premier sur le segment accessible du transport de passagers en Amérique du Nord, Amérique du Sud et Europe, et parmi les trois premiers en Asie/Pacifique et Moyen-Orient/Afrique (sur la base des commandes enregistrées sur les trois dernières années et UNIFE, marché accessible).

## ● NOTRE MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR



### NOS CAPITAUX



#### CAPITAL FINANCIER

- Carnet de commandes à **€ 40,9 mds**
- Capitaux à **€ 3,3 mds**
- Notation **Baa2**



#### CAPITAL INDUSTRIEL

- **105** sites dans 60 pays
- Investissements industriels: **€ 195 m**



#### CAPITAL INTELLECTUEL

- **7 300** brevets
- Plus de **8 000** ingénieurs
- **90,2%** des employés formés



#### CAPITAL NATUREL

- **36%** d'électricité d'origine renouvelable
- **88%** de taux de valorisation des déchets
- **28%** de matériaux recyclés dans un métro



#### CAPITAL HUMAIN

- **38 900** employés de **137** nationalités
- Top employer Europe 2020



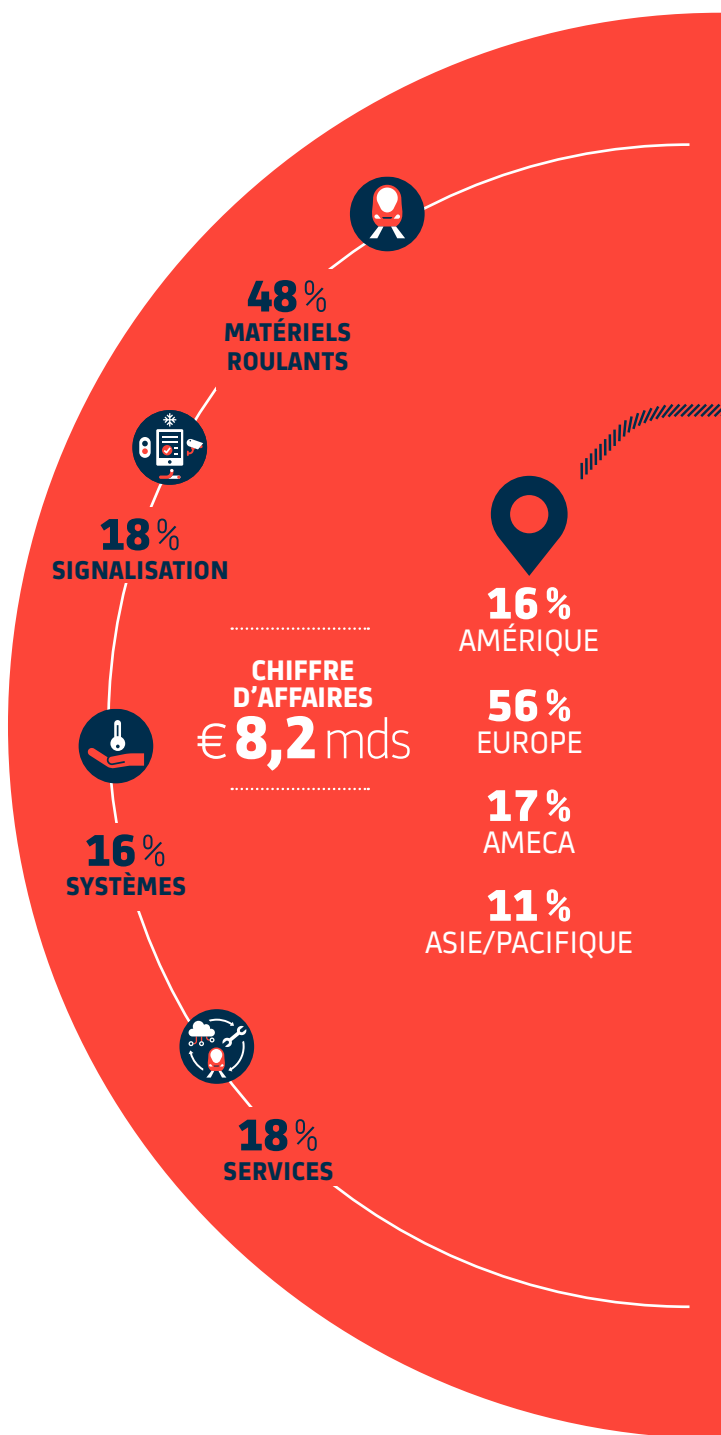
#### CAPITAL DE MARQUE

- **> 280** villes, opérateurs et autorités de transport clients
- Nouvelle identité de marque « **mobility by nature** »



#### CAPITAL SOCIÉTAL

- Certification **ISO 37001** pour anti-corrupcion
- **85%** des achats des fournisseurs à haut risque évalués selon des critères CSR et E&C
- Budget de la fondation à **€ 1,5 m**



MARGE  
D'EXPLOITATION AJUSTÉE  
**7,7 %**



RÉPONSE  
AU BESOIN  
DU CLIENT

CONCEPTION D'UN  
SYSTÈME FERROVIAIRE



ACHAT DES SOUS-SYSTÈMES  
FABRICATION DES SYSTÈMES  
DE TRACTION ET LES BOGIES



ASSEMBLAGE  
DES TRAINS



INSTALLATION DES  
INFRASTRUCTURES ET  
DE LA SIGNALISATION



MAINTENANCE



REMISE DES CLEFS  
À L'OPÉRATEUR



## VALEUR CRÉÉE POUR LES PARTIES PRENANTES

### EMPLOYÉS



- Taux de fréquence des accidents du travail : **1**
- Frais de personnel à **€ 2,7 mds**
- **8 051** employés souscripteurs de WE SHARE ALSTOM

### CLIENTS



- Satisfaction client à **8,2**
- Consommation d'énergie de nos solutions réduites de **20 % depuis 2014**

### PASSAGERS



- **+40** millions de personnes transportées quotidiennement par des trains Alstom

### ENVIRONNEMENT



- **5,5 g CO<sub>2</sub> / pass.km**
- **25 %** solutions éco-conçues
- Consommation d'énergie de nos opérations réduite de **16 % depuis 2014**

### FOURNISSEURS



- **60 %** du coûts de produits Alstom achetés
- Membre fondateur de « Railsponsible »

### SOCIÉTÉ



- Taux d'imposition : **25 %** du résultat net
- **129 000** bénéficiaires des activités en faveur des communautés

### ACTIONNAIRES



- Résultat net (part groupe): **€ 467 m**

## ● STRATÉGIE

Le plan stratégique *Alstom in Motion* (AiM) a été dévoilé en juin 2019. L'ambition d'Alstom est claire : être l'acteur mondial le plus innovant du marché pour une mobilité durable et intelligente.

La stratégie *Alstom in Motion* s'articule autour de quatre axes.

### CRÔÎTRE EN OFFRANT UNE PLUS GRANDE VALEUR AJOUTÉE À NOS CLIENTS

Alstom dispose de solides parts de marché dans chacune de ses activités et régions. Le Groupe ambitionne de renforcer son positionnement sur chacune d'elles :

- en devenant le leader incontesté dans les services, en tirant parti de sa base installée et de sa présence mondiale et en s'appuyant sur son expertise technique et ses solutions innovantes ;
- en améliorant ses parts de marchés et son excellence produits dans l'activité de signalisation grâce à la digitalisation des solutions et en étant un acteur majeur du déploiement de standards internationaux ;

- en renforçant son leadership dans le matériel roulant et les systèmes grâce à l'expansion géographique de ses nouvelles plateformes de produits et en poursuivant l'amélioration de leur compétitivité.

Alstom entend se hisser à la première ou deuxième place sur chacun de ses marchés, et dans chacune de ses régions et activités. Les Services et la Signalisation devraient représenter 40 % du chiffre d'affaires de 2022/23, contre 35 % en 2018/19.

### INNOVER EN DEVENANT PIONNIER DES SOLUTIONS DE MOBILITÉ PLUS DURABLES ET PLUS INTELLIGENTES

La mobilité durable et intelligente, une attente forte à la fois des donneurs d'ordre et des passagers, conduit à une transformation technologique du marché. Se positionnant déjà comme une référence industrielle dans ce domaine, avec par exemple le premier train à hydrogène et des solutions comme Hesop qui récupère l'énergie de freinage des trains, Alstom

a identifié six axes prioritaires pour renforcer son leadership. Alstom s'appuiera sur des investissements soutenus en R&D. L'innovation est aussi au cœur de la culture entrepreneuriale d'Alstom avec, par exemple, plus de 7 300 brevets enregistrés et plusieurs partenariats majeurs.

Alstom ambitionne d'être leader des solutions durables et intelligentes.

### CONCEVOIR, PRODUIRE ET LIVRER EFFICACEMENT EN S'APPUYANT SUR LE DIGITAL

Alstom s'appuiera sur sa présence mondiale et ses capacités industrielles et d'ingénierie dans les pays émergents, ainsi que sur le gain en compétitivité de sa nouvelle génération de produits et services.

Le Groupe va également mettre en œuvre des leviers additionnels, comme la transformation digitale sur toute sa chaîne de valeur, optimisant sites et projets.

### UNE ÉQUIPE ALSTOM : UNE CULTURE AGILE, INCLUSIVE ET RESPONSABLE

Afin d'accompagner la transformation du secteur ferroviaire, Alstom poursuivra ses engagements environnementaux et sociétaux à moyen terme. Parmi les objectifs ciblés pour 2025, la consommation d'énergie des solutions proposées à ses clients devrait être réduite de 25 % par rapport à 2014. 100 % de l'approvisionnement en électricité du Groupe devraient provenir d'énergies renouvelables. 100 % de ses fournisseurs

devraient être évalués et suivis sur la base de critères RSE et E&C. Les collaborateurs Alstom partagent tous la même culture, se matérialisant par des actions locales fortes et un engagement éthique. Après une consultation menée auprès de tous ses employés, Alstom adopte une nouvelle signature de marque « mobility by nature » pour réaffirmer son leadership et son engagement en faveur de la mobilité durable.

## ● ACQUISITION DE BOMBARDIER TRANSPORT

Le 17 février 2020, Alstom a annoncé la signature d'un protocole d'accord avec Bombardier Inc. et la Caisse de dépôt et placement du Québec (« CDPQ ») pour l'acquisition de Bombardier Transport.

### UNE OPPORTUNITÉ UNIQUE D'ACCÉLÉRER LA FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE D'ALSTOM, ALSTOM IN MOTION

L'acquisition de Bombardier Transport est une opportunité unique qui se présente à un moment opportun pour Alstom, dont le profil opérationnel et financier s'est fortement amélioré depuis 4 ans, d'accélérer sa feuille de route stratégique, en s'appuyant sur une complémentarité en matière de plateformes commerciales et industrielles. Bombardier Transport apportera notamment à Alstom :

- une présence géographique complémentaire permettant de renforcer l'accès d'Alstom à des marchés clés, en s'appuyant sur les succès et la présence historique de Bombardier en Allemagne, au Royaume-Uni, en Amérique du Nord ou sur sa présence unique en Chine ;
- des compléments attractifs au portefeuille de matériel roulant d'Alstom, notamment sur les produits de niches très spécifiques comme le Monorail ou le *People Mover*, tout en apportant son expertise reconnue à travers le développement de solutions spécifiques locales au service de ses clients stratégiques ;
- des actifs significatifs pour l'activité services d'Alstom, avec un accès à la plus importante flotte de trains en circulation et à un vaste réseau de sites et d'équipements de maintenance ;
- une forte complémentarité dans la signalisation et un accès à des marchés stratégiques ;
- un portefeuille d'innovations complet et des ressources significatives en matière de R&D et d'ingénierie pour maintenir son avance technologique dans les solutions de mobilité intelligente et durable ;
- une présence industrielle dans des pays offrant une base de coûts attractive comme l'Europe de l'Est, le Mexique ou la Chine et une complémentarité dans les pays matures comme l'Allemagne ou le Royaume-Uni.

### STRUCTURE DU PRIX ET FINANCEMENT

Le prix d'acquisition de 100 % des actions de Bombardier Transport sera compris entre € 5,8 milliards et € 6,2 milliards, en fonction des comptes de Bombardier Transport et de mécanismes d'ajustements à la date de réalisation de l'opération. De plus, Alstom reprendra la position de trésorerie nette de Bombardier Transport à la réalisation de l'opération et un mécanisme spécifique ajustera le prix d'acquisition à la baisse sur une base euro pour euro dans l'hypothèse où Bombardier Transport aurait une position de trésorerie nette négative au 31 décembre 2020.

Alstom dispose d'un financement intégralement souscrit et structuré avec l'objectif de maintenir son profil de crédit solide et son engagement envers sa notation de crédit Baa2. Le prix d'acquisition de 100 % des actions de Bombardier Transport sera payé pour partie en numéraire et pour partie en actions nouvellement émises par Alstom. L'émission d'actions nouvelles représentera un montant total d'environ € 5 milliards, dont € 2 milliards seront levés sur le marché.

- € 2,6-2,8 milliards en capital apportés par CDPQ via une augmentation de capital réservée à la réalisation de l'opération, à un prix de souscription fixé à € 44,45 par action Alstom. CDPQ s'est engagé à réinvestir dans Alstom 100 % du produit net de cession (€ 1,93-2,08 milliards<sup>(1)</sup>) de sa participation et à réaliser un investissement additionnel à hauteur de € 0,7 milliard ;
- € 0,5 milliard en capital apporté par Bombardier Inc. via une augmentation de capital réservée à la réalisation de l'opération, à un prix de souscription fixé à € 47,50 par action Alstom<sup>(2)</sup> ;
- € 2,4 milliards sous forme de prêts-relais, entièrement souscrits par les banques, et devant être refinancés via :
  - une émission d'actions qui devrait représenter jusqu'à € 2 milliards, à réaliser via une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, en fonction des conditions de marché,
  - une nouvelle émission de dette pouvant s'élever à environ € 0,4 milliard ;
- le complément sera payé avec la trésorerie disponible au bilan d'Alstom incluant la position nette de trésorerie de Bombardier Transport à la réalisation de l'opération.

Alstom renforcera également son profil en matière de liquidité en mettant en place une nouvelle facilité de crédit renouvelable pour un montant de € 1,5 milliard en remplacement des facilités de crédit renouvelables actuelles d'Alstom et de Bombardier Transport. Cette nouvelle facilité aura une maturité de cinq ans, avec une option d'extension d'un an renouvelable une fois.

Selon les termes de l'acquisition, CDPQ (actuellement actionnaire de Bombardier Transport à hauteur de 32,5 %) deviendra le principal actionnaire d'Alstom détenant environ 18 % du capital. Bouygues restera un actionnaire majeur d'Alstom détenant environ 10 % de ses actions. Bouygues soutient pleinement l'opération et s'est engagé à voter en faveur de l'ensemble des résolutions relatives à la transaction lors de l'assemblée générale extraordinaire (AGE).

(1) selon le prix final de la transaction à définir lors de la réalisation de la transaction.

(2) c.3% du capital post augmentations de capital. Lock-up de 3 mois à compter de la date de réalisation de la transaction.

## CALENDRIER INDICATIF ET PROCHAINES ÉTAPES

Les syndicats d'Alstom ont indiqué qu'ils rendraient leur avis au cours de l'été 2020 sur le projet de prise de contrôle de Bombardier Transport, selon « l'accord de méthode » conclu avec la direction. Le vote de l'AGE sur les augmentations de capital réservées à la CDPQ et Bombardier Inc. et l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription devrait avoir lieu au plus tard le 31 octobre 2020. Sous réserve d'approbation de l'AGE, l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription aura lieu entre le second

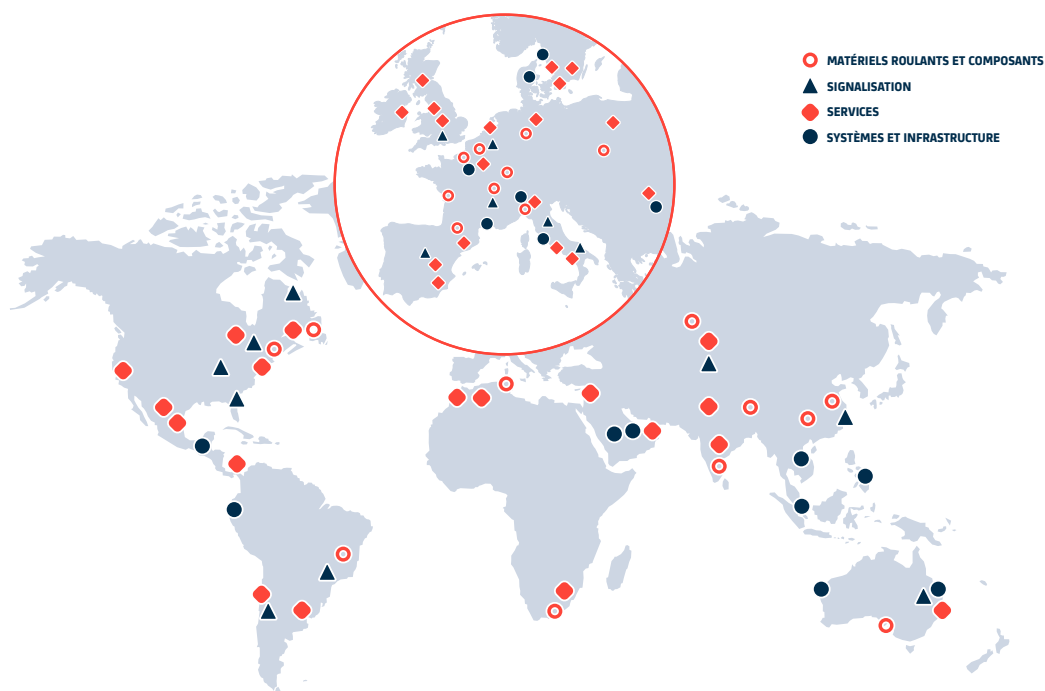
semestre 2020 et le premier semestre 2021 et les augmentations de capital réservées auront lieu à la date de réalisation de l'opération. La syndication de € 2,4 milliards de prêts-relais et une nouvelle facilité de crédit renouvelable de € 1,5 milliard liée au projet d'acquisition de Bombardier Transport ont été obtenues en avril 2020. La transaction sera également soumise à l'approbation des autorités de régulation et de la concurrence appropriées. La réalisation de l'opération est attendue pour le premier semestre 2021.

## ● PRÉSENCE INDUSTRIELLE

Alstom conçoit des solutions d'une grande diversité qui sont adaptées en fonction des villes, régions et pays auxquels elles sont destinées. Sa structure organisationnelle couvre le monde entier et s'appuie sur un réseau de bureaux, de centres d'ingénierie, de sites de fabrication, de dépôts et de centres de maintenance qui lui permettent d'assurer, sans interruption et en toute fluidité, la fourniture de ces différentes solutions.

Grâce à son réseau mondial et sa forte présence locale, Alstom est en mesure de répondre de façon compétitive à la demande de ses clients partout dans le monde, à l'heure où la clientèle locale se montre de plus en plus exigeante. Sa proximité commerciale et industrielle lui permet de suivre avec précision l'évolution des besoins de ses clients et d'y répondre rapidement.

### PRINCIPALES IMPLANTATIONS ALSTOM DANS LE MONDE



Pendant l'exercice fiscal 2019/20, Alstom a élargi sa présence industrielle, par exemple avec l'inauguration de son usine Alstom Ubunye en Afrique du Sud en octobre 2019. Un investissement considérable a été réalisé pour perfectionner les compétences des employés et installer un équipement de pointe, tel qu'une technologie robotique avancée.

À travers la modernisation d'Alstom Ubunye, Alstom a mis en place une entreprise ferroviaire africaine avec des partenaires locaux, créant ainsi une base industrielle et commerciale plus solide en vue de proposer un portefeuille de transport complet répondant aux besoins de transport ferroviaire de l'Afrique du Sud.

L'exercice fiscal 2019/20 montre également une accélération de notre activité en Inde avec un accroissement du nombre de nos collaborateurs en Ingénierie, Signalisation et Matériels Roulants dans ce pays.

Au 31 mars 2020

	Afrique/Moyen-Orient/ Asie Centrale	Asie/Pacifique	Europe	Amérique	Total
2019/20	4 600	6 800	22 500	5 000	38 900

L'élargissement de cette présence industrielle s'est manifesté par le recrutement de 2 600 collaborateurs dans nos principales régions. Alstom compte aujourd'hui 38 900 collaborateurs (à comparer à 36 300 pour l'exercice fiscal 2018/19) répartis dans plus de 105 sites et 60 pays et nous avons achevé notre implantation dans les principaux « hubs » de toutes les régions. Afin de mieux refléter cette vaste présence et la diversité des pays de la région MEA, celle-ci a été rebaptisée AMECA le 31 mars dernier : A pour Afrique, ME pour Middle East (Moyen-Orient) et CA pour Central Asia (Asie centrale).

## OFFRE

En ce qui concerne le transport de passagers par rail à travers le monde, la gamme des produits offerts par Alstom couvre tous les segments, depuis les bus jusqu'aux trains à très grande vitesse, en proposant des solutions sur mesure, élaborées à partir de plateformes standardisées. L'offre d'Alstom s'articule autour des matériels roulants, solutions de signalisation, systèmes intégrés (incluant les infrastructures) et services.

## MATÉRIELS ROULANTS

### Route

Aptis™ est le tout dernier bus électrique de 12 mètres de long. Il a été conçu dès le départ comme un nouveau type de véhicule repoussant les limites des bus standard en termes de mobilité intérieure, d'accessibilité et de circulation à bord, d'insertion dans les centres-villes et de durée de vie. Il fixe donc une nouvelle norme en matière d'électro-mobilité urbaine.

En 2019, Alstom a reçu des commandes fermes pour 85 e-bus Aptis™, passées par les villes de Paris, Strasbourg, Grenoble, Toulon et La Rochelle. En 2020, Alstom a reçu sa première commande étrangère. Il s'agit de la ville d'Aranjuez (Madrid, Espagne).

### Tramways et véhicules légers sur rail

S'appuyant sur 20 années d'expérience et plus de 2 300 rames en service dans plus de 50 villes dans le monde, la gamme Citadis™ d'Alstom s'impose comme la référence sur le marché du tramway.

Citadis X05™ est la dernière évolution de la gamme. La modularité de la gamme Citadis™ permet à Alstom d'offrir à ses clients de multiples configurations. Quatre projets de tramway Citadis sont entrés en service commercial en 2019, à Sydney, en Australie, ainsi qu'en France (L2 à Nice, Caen et Avignon). D'autres contrats pour le Citadis™ ont été signés cette année en France.

Les coûts d'exploitation sont faibles (jusqu'à 11 % de réduction par rapport aux générations précédentes) grâce à une maintenance réduite au strict nécessaire et à une consommation énergétique plus faible. Citadis X05™ propose aussi des solutions d'autonomie embarquée, comme Citadis™ Ecopack, s'intégrant aux offres sans caténaies d'Alstom.

Le développement des tramways et trains légers sur rail a également favorisé le regain d'intérêt pour les trams-trains, un mode de transport alternatif. Citadis™ Dualis™ se transforme aisément en train régional sur le réseau ferré, transportant les passagers à la vitesse de 100 km/h.

Répondant aux besoins de mobilité et de flexibilité de nombreuses villes nord-américaines en pleine croissance, Alstom a lancé Citadis Spirit™. Citadis Spirit™, qui offre une accessibilité totale grâce à son plancher bas

intégral et confortable, est capable de circuler à 100 km/h. Le premier Citadis Spirit™ est entré en service en 2019 à Ottawa, au Canada. Entre-temps, Alstom s'est vu décerner une commande ferme portant sur la fourniture de 46 véhicules légers sur rail Citadis Spirit™ pour la région du Grand Toronto et de Hamilton (GTHA) par Metrolinx, une agence du gouvernement de l'Ontario.

### Métros

Avec plus de 6 000 voitures vendues à plus de 25 villes à travers le monde, les métros Metropolis™ d'Alstom font figure de référence sur le marché.

La gamme Metropolis™ a été conçue avec un triple objectif : offrir une réponse aux besoins d'un maximum de villes, améliorer la sécurité et l'expérience passager et réduire les coûts d'exploitation des opérateurs. Elle peut ainsi transporter plus de 70 000 voyageurs par heure et par direction.

Pensée dans une logique de mobilité durable, la gamme Metropolis™ intègre des technologies de pointe (réduction de la masse, nouvelles technologies de convertisseurs, freinage 100 % électrique) augmentant son efficacité énergétique – et par conséquent son coût d'exploitation. Elle est aussi conçue pour minimiser les coûts d'entretien et anticiper les opérations de maintenance. En septembre 2018, la Société du Grand Paris, en accord avec Île-de-France Mobilités, a désigné le constructeur ferroviaire Alstom pour la réalisation du marché d'étude et de fourniture du matériel roulant pour les lignes 15, 16 et 17 du métro du Grand Paris Express.

Pour répondre aux besoins et contraintes spécifiques de ses clients, Alstom développe aussi des métros sur-mesure, comme le métro de Lyon. Métro sur pneus de dernière génération, les nouvelles rames bénéficieront des dernières avancées technologiques afin d'augmenter la disponibilité, l'accessibilité et l'information voyageurs et de faciliter la maintenance. Alstom a également fourni des métros spécifiquement conçus pour d'autres réseaux de référence tels que New York (États-Unis) ou Londres (Royaume-Uni).

## Trains périurbains et régionaux

Alstom a acquis depuis 30 ans une grande expérience en matière de trains périurbains et régionaux et en a vendu plus de 7 000 dans le monde.

Avec X'Trapolis™, Alstom propose aux opérateurs et aux passagers des solutions de transport périurbain capacitaires et flexibles, en particulier de banlieue à banlieue. X'Trapolis™ se caractérise par sa grande capacité, jusqu'à 100 000 passagers par heure et par direction. X'Trapolis™ Mega, commandé par PRASA (*Passenger Rail Agency of South Africa*), a été créé spécifiquement pour les voies à écartement métrique et pour les lignes à forte densité. Les premières livraisons, sur une commande totale de 600 trains, ont débuté fin 2015 en Afrique du Sud. Dernier-né de la gamme et déjà commandé par le STIF, X'Trapolis Cityduplex™ garantira les plus hauts niveaux de disponibilité, de fiabilité et de sécurité. Chaque rame pourra transporter jusqu'à 1 860 passagers en version 130 m et plusieurs innovations permettront de réduire de 25 % la consommation d'énergie par rapport aux générations précédentes de matériels.

Avec 30 ans d'expérience et plus de 3 000 trains régionaux vendus dans le monde, la gamme Coradia™ d'Alstom fixe les standards du marché.

Selon les besoins de chaque exploitant, la gamme présente une configuration technique adaptée : version *winterisée* pour Coradia™ Nordic, exposé à des températures extrêmement basses ; Coradia™ Polyvalent/Coradia™ Linter disponible en version électrique et bi-mode (diesel et électrique) offrant une modularité particulièrement poussée. Coradia™ Linter™ a quant à lui une motorisation diesel. Il est en service en Europe depuis de nombreuses années et à Ottawa (Canada) depuis mars 2015. Les prochains trains, plus écologiques, seront équipés de moteurs diesel standard conformes à la norme anti-pollution stage V ; Coradia™ Continental est une unité multiple électrique modulaire de pointe.

Le nouveau Coradia Stream™ est un succès avec notamment les contrats pour la fourniture de 300 trains Intercity à l'opérateur ferroviaire national des Pays-Bas et de nouveaux trains régionaux en Italie. Cette gamme s'agrandit avec des trains de grande capacité à deux niveaux avec une première commande de 34 trains pour l'opérateur national luxembourgeois.

Alstom propose désormais toute une gamme de solutions zéro émission.

Alstom a également lancé en 2016 Coradia iLint™, un train à zéro émission alimenté par des piles à combustible destiné aux lignes non électrifiées. Il peut circuler à 140 km/h, avec une autonomie à plein de près de 1 000 km, et accueillir jusqu'à 300 passagers. Les premiers trains en pré-série sont entrés en service commercial en Basse-Saxe en septembre 2018. Alstom a signé deux contrats pour la fourniture de trains de série en Allemagne. 14 Coradia iLint™ seront livrés à LNVG en 2021 et 27 trains du même type à RMV en 2022.

En 2020, le premier contrat pour une BEMU (EMU avec batterie de traction pour une exploitation sans émission) a été signé avec VMS en Allemagne. Ces trains sont basés sur la gamme de trains Coradia™ EMU éprouvée en service commercial.

## Trains à grande vitesse et à très grande vitesse

Alstom offre l'une des gammes de trains à grande vitesse les plus complètes du marché allant des rames articulées ou non articulées à la technologie pendulaire, en passant par les architectures à simple ou double niveau et par la motorisation concentrée ou répartie. Les cinq produits phares de la gamme Avelia™ – Avelia™ Pendolino™, Avelia™ Euroduplex™, Avelia™ AGV™, Avelia Liberty™ et Avelia Horizon™ – représentent le meilleur de ses 40 ans d'expertise, avec plus de 1 100 trains en service dans le monde.

Les trains à grande vitesse Avelia™ Pendolino™ assurent une excellente flexibilité et des opérations transfrontalières fluides. Grâce à la technologie pendulaire anticipative Tilttronix™, Avelia™ Pendolino™ peut circuler plus rapidement dans les courbes (plus de 30 % qu'un train classique) sur des lignes conventionnelles et jusqu'à 250 km/h sur les lignes dédiées grande vitesse, tout en garantissant un excellent confort aux passagers, même sur des parcours très sinueux. Il peut également être proposé sans système de pendulation. Fin 2015, Alstom et l'opérateur privé italien .italo ont signé un contrat pour la fourniture de huit trains Avelia™ Pendolino™ et leur maintenance pendant 20 ans. Entre 2016 et 2018, l'opérateur a exercé quatre options de ce contrat pour un achat total de 26 trains Avelia™ Pendolino™ et les services de maintenance associés pour une période de 30 ans.

Avelia™ Euroduplex™ est aujourd'hui le seul train à deux niveaux à très grande vitesse (320 km/h) dans le monde. Grâce à sa rame articulée et à sa motorisation concentrée, il offre une capacité élevée et bénéficie de coûts d'acquisition et d'exploitation limités. En service en France, en Allemagne, en Suisse, en Espagne, au Luxembourg et au Maroc, Avelia™ Euroduplex™, comme tous les trains Avelia™, intègre des équipements de signalisation compatibles avec tous ces réseaux et est doté d'équipements de traction adaptés aux tensions électriques utilisées dans ces pays. Avelia™ Euroduplex™ est désormais remplacé par la nouvelle génération de trains à très grande vitesse à deux niveaux, Avelia Horizon™.

Avelia Horizon™ offre par rapport à son prédécesseur une capacité supplémentaire de 20 %, un confort élevé et minimise le coût global de possession grâce à une architecture optimisée basée sur une motrice compacte et de nouvelles voitures articulées à deux niveaux. La consommation d'énergie et les coûts de maintenance sont réduits respectivement de 20% et 30% par rapport aux trains de la génération précédente. En juillet 2018, le Conseil d'administration de SNCF Mobilités a approuvé une commande ferme de 100 trains à très grande vitesse de nouvelle génération Avelia Horizon™.

Avelia™ AGV™ est le tout premier train à très grande vitesse (360 km/h) développé pour une exploitation internationale et transfrontalière, qui combine une architecture articulée et une motorisation répartie. En conséquence, il offre d'excellents coûts d'exploitation en termes d'énergie et de maintenance. Avelia™ AGV™ peut être configuré en rames de longueurs variables et être exploité en unités multiples de deux rames de onze voitures, mais aussi de trois rames de sept voitures. Ses aménagements intérieurs et l'espacement entre les sièges peuvent être modifiés tout au long de la durée de vie du train. Il consomme 20 % d'énergie en moins que ses concurrents grâce à sa faible masse, son nombre réduit de bogies, son aérodynamisme amélioré et des moteurs à aimants permanents.

Combinant des technologies éprouvées, Avelia Liberty™ offre flexibilité, confort, accessibilité et coût d'exploitation réduit. Amtrak a déjà commandé 28 nouveaux trains à grande vitesse, qui circuleront sur le Couloir nord-est (CNE) entre Boston et Washington D.C.

## Locomotives

La construction de locomotives à destination du transport de passagers ou de marchandises est au cœur de l'activité historique d'Alstom et de son expertise. Avec plus de 3 200 exemplaires vendus dans le monde, les locomotives Prima™ apportent depuis plus de 20 ans une réponse adaptée aux besoins des opérateurs.

Entièrement compatibles avec les systèmes de signalisation ERTMS (*European Rail Traffic Management System*), elles peuvent franchir aisément les frontières et emprunter l'ensemble des couloirs de fret en Europe. Elles peuvent également fonctionner sous quatre tensions d'alimentation différentes (25 kV, 15 kV, 3 000 V et 1 500 V). Elles sont équipées d'un système de traction indépendant sur chaque essieu réduisant les risques d'immobilisation.



Seul ou en partenariat, Alstom développe deux locomotives électriques, Prima T6™ (locomotive de type CoCo) et Prima T8™ (type double BoBo, jusqu'à 25 tonnes/essieu), pour les opérations de fret lourd garantissant de faibles coûts de maintenance et des performances opérationnelles élevées dans des conditions extrêmes. Parallèlement, la locomotive Prima M4™ possède une plateforme flexible avec une architecture modulaire pour satisfaire les besoins de chaque opérateur : fret (vitesse maximale de 140 km/h), passager (vitesse maximale de 200 km/h) et mixte.

Enfin, le portefeuille d'Alstom comporte deux types de locomotives de manœuvre respectueuses de l'environnement. La locomotive de manœuvre hybride Prima H3™ (trois essieux) combine l'autonomie du moteur diesel et les avantages de la batterie, ce qui permet de réduire de 50 % la consommation de carburant. Fin 2019, 48 locomotives hybrides Prima H3™ ont été commandées par des sociétés allemandes et suisses et 32 ont été mises en service commercial, ce qui représente, de très loin, la plus grande flotte de locomotives de manœuvre hybrides en service au monde. La Prima H4™ est une locomotive BoBo utilisable pour des opérations de manœuvre comme pour des travaux de voies, ainsi que pour certains transports de fret sur les grandes lignes grâce à une plage de puissances élevées pour une locomotive de manœuvre. La Prima H4™ est disponible en trois versions : diesel bi-mode (alimentation par caténaire et diesel), batterie bi-mode (alimentation par caténaire et batterie) et hybride (moteur diesel et batterie). Depuis 2019, SBB Infrastructure, en Suisse, équipe son réseau de 47 locomotives Prima H4™ bi-mode, en version diesel.

## Composants

Alstom conçoit, développe et produit en interne des bogies, moteurs, amortisseurs, systèmes de traction, convertisseurs auxiliaires, appareillages et transformateurs. Ils sont le fruit de plusieurs décennies d'expérience acquises par les ingénieurs d'Alstom. Ces composants servent aux solutions internes de trains et sont directement commercialisés aux autres fabricants de trains.

Ce segment de marché fait partie de ceux bénéficiant d'innovations majeures pour répondre aux besoins du matériel roulant, notamment en termes d'optimisation du poids et du volume, d'économie d'énergie, d'expérience passager et de coût global de possession. Ainsi, l'utilisation de moteurs de traction à aimants permanents sur l'essentiel de sa gamme de produits (trains légers, trains régionaux et trains à très grande vitesse) et le développement en cours de la technologie *Silicon Carbide technology* (SiC) sur les systèmes auxiliaires et de traction pour les applications urbaines, généralement plus compactes et efficaces, permettent d'optimiser la densité de puissance et de réaliser des économies d'énergies importantes. Afin d'améliorer l'accessibilité, Alstom a développé une gamme de bogies pour tramway à plancher bas et intégralement plat, ainsi qu'un système de nivellement permettant d'ajuster les trains à la hauteur des quais. Alstom concentre aussi ses efforts sur l'amélioration du confort, avec ses amortisseurs contrôlés, ou l'amélioration de la performance sonore de tous ses produits, par exemple avec la roue élastique pour les bogies de nos trams Ixègè™ permettant d'améliorer la performance sonore jusqu'à 90 %. En ce qui concerne le coût global de possession, Alstom a développé un transformateur à refroidissement naturel, améliorant ainsi sensiblement les opérations de maintenance et le coût de la durée de vie. C'est également le cas pour la dernière gamme de convertisseurs de traction et convertisseurs auxiliaires à refroidissement naturel, ou les équipements à faible agressivité vis-à-vis des voies, très avantageux pour les opérateurs.

L'expertise d'Alstom en matière d'**expérience passager** est unique : notre équipe interne dédiée est capable de comprendre les besoins des utilisateurs, d'anticiper leurs attentes et de traduire leurs exigences en solutions réalistes, pour le bénéfice des opérateurs et des passagers.

- Identification de l'ouverture/fermeture des portes en un coup d'œil, avec un système d'éclairage intelligent intégré sur le tramway Citadis X05™ pour la ligne T9.
- Plancher bas et plat intégral de 20 m<sup>2</sup> sur l'e-bus Aptis™, avec une accessibilité totale, et 20 % de surface vitrée en plus avec trois larges portes à double vantail de chaque côté.
- Zones différenciées à bord des trains Coradia™ : coins business et espaces conviviaux avec banquettes pour les familles ou les groupes.
- Niveaux de bruit et de vibration réduits au minimum sur l'Avelia Liberty™ grâce à son architecture articulée.
- Nouvel aménagement de type « lounge » sur l'Avelia Horizon™, revisitant l'expérience passager avec éclairage intelligent, fenêtres extra-larges, climatisation améliorée et dernières technologies de connectivité embarquées.

## SYSTÈMES

### Infrastructure

En complément de son expertise dans la pose de voies, l'électrification et les équipements électromécaniques, Alstom développe des solutions d'infrastructure innovantes visant à réduire les coûts, accélérer la livraison et améliorer l'efficacité énergétique des projets de transport urbain. Dans la mesure où les travaux de voie jouent un rôle significatif dans la durée d'un projet, Alstom a conçu Appitrack™, une solution automatisée de pose de voies permettant une installation quatre fois plus rapide par rapport aux méthodes traditionnelles. Alstom a aussi co-développé HAS™, une solution de voies de métro composées de traverses béton sur semelle résiliente placées dans des coques rigides pour atténuer le bruit et les vibrations. Elle est en cours de mise en œuvre dans le cadre du projet Crossrail, au Royaume-Uni, où plus de 5 000 de ces traverses sont posées sur les sections les plus sensibles de la ligne.

Soucieux d'améliorer l'efficacité énergétique des réseaux de transport ferroviaire urbain et périurbain, Alstom a créé Hesop™, une sous-station réversible combinant alimentation en énergie de traction et récupération de l'énergie de freinage dans un seul convertisseur. Hesop™ permet de réduire la dissipation thermique et donc les besoins en ventilation associés pour les lignes souterraines. À ce jour, 126 convertisseurs Hesop™ ont été commandés pour des projets tels que les métros de Riyad (Arabie Saoudite), Dubaï (EAU), Sydney (Australie) et Panama, désormais en service commercial. En 2018, le métro de Hambourg a signé une lettre d'intention afin de tester la sous-station Hesop™ sur son réseau et la première unité a été commandée et installée cette année.

Alstom est également pionnier des solutions de tramway sans caténaires avec APS™, un système d'alimentation électrique au sol via un troisième rail segmenté. Et pour enrichir son offre sans caténaires, Alstom a lancé SRS™, une solution de recharge statique par le sol pour les tramways et bus électriques dotés d'un système d'autonomie embarquée. Commandé en novembre 2015 par la ville de Nice (France), SRS™ a été installé sur les nouvelles lignes 2 et 3 du tramway ; Alstom a mis en service pour la première fois en décembre 2019 son tramway nouvelle génération Citadis X05™ et son système de recharge innovant SRS™.

## Solutions intégrées

Alstom associe par ailleurs tous les savoir-faire d'un fabricant multispécialisé pour proposer des solutions intégrées permettant de gérer toutes les composantes d'un système ferroviaire (trains, signalisation, infrastructures et maintenance). Alstom offre ces solutions à la fois sur le marché du transport urbain (tramway ou métro) et sur celui des grandes lignes.

Avec plus de dix projets de systèmes intégrés en cours de réalisation dans le monde, Alstom confirme sa position de leader mondial au service du développement de solutions urbaines. Alstom bénéficie de solides références dans ce domaine, parmi lesquelles les contrats signés à Montréal (Canada), Riyad (Arabie Saoudite) et Lusail (Qatar).

## SERVICES

Qu'ils soient opérateurs ferroviaires publics ou privés, gestionnaires de flottes ou bien spécialistes de la maintenance, Alstom accompagne ses clients tout au long du cycle de vie de leurs produits en leur offrant une gamme de services personnalisés, aussi bien pour leurs trains, leurs infrastructures que leurs systèmes de contrôle ferroviaire. L'objectif est de garantir une gestion globale, sécurisée et optimale des trains, qu'ils soient fabriqués ou non par Alstom, et des équipements tout au long de leur cycle de vie, en améliorant la fiabilité, la disponibilité et la performance sans compromis, grâce à la combinaison de stratégies de maintenance avancées et des dernières technologies d'analyse de données.

L'activité « Services » permet à Alstom d'approfondir sa relation avec ses clients et de mieux évaluer leurs besoins et leurs attentes.

### Maintenance

Alstom est en charge de la maintenance d'environ 13 000 voitures sur près de 139 dépôts dans 40 pays. Les contrats de maintenance disposent d'une durée de 15 ans en moyenne. Environ 20 % des trains dont il assure l'entretien ont été construits par d'autres acteurs du marché ferroviaire.

Alstom propose des services évolutifs sur mesure, de la simple assistance technique avec fourniture de pièces détachées jusqu'à la maintenance externalisée complète. Le savoir-faire d'Alstom en termes d'organisation industrielle et de chaîne d'approvisionnement et ses solides compétences en ingénierie des systèmes et de maintenance sont un gage de disponibilité et de fiabilité de tous les actifs ferroviaires (matériel roulant, signalisation et/ou infrastructure).

Une maintenance efficace du matériel roulant est un facteur clé de réussite pour garantir la performance, la disponibilité et la fiabilité du service. La digitalisation et l'Internet des objets (IoT) élargissent le champ des possibles et permettent d'atteindre un niveau d'excellence sans précédent dans la gestion des actifs et des services. Alstom a créé HealthHub™, une offre de maintenance prédictive pour le matériel roulant, l'infrastructure et la signalisation. Cette gamme d'outils intégrés d'aide à la décision (capteurs, caméras, lasers, enregistreurs de données, etc.) surveille en permanence l'état des actifs afin de prévenir les pannes, remettant en cause l'exécution traditionnelle des opérations de maintenance.

Alstom poursuit sa démarche d'innovation avec Attractis™, un système de tramway intégré destiné aux villes en forte croissance. Il comprend le tramway Citadis™, les travaux de voirie, l'infrastructure associée, les systèmes de contrôle et les dépôts de maintenance. Attractis™ permet de réduire les investissements jusqu'à 20 % par rapport à un système de tramway classique offrant une capacité similaire et, ainsi, de garantir aux autorités de transport et aux opérateurs un coût global de possession et un coût d'acquisition optimisés.

La même approche globale est proposée pour les projets de métros comme récemment à Dubaï (Émirats Arabes Unis). Pour répondre aux besoins des villes confrontées à une croissance rapide et une forte densité de population, Alstom a développé Axonis™, un système de métro léger facile à intégrer dans un environnement urbain. Basé sur une infrastructure standard non-propriétaire, facile à insérer en ville et rapide à construire, Axonis™ peut transporter entre 10 000 et 45 000 passagers par heure et par direction et être opéré en conduite automatique. L'utilisation de sous-systèmes éprouvés en service commercial (Metropolis™, Urbalis™, Hesop™ et Appitrack™), l'optimisation des performances ainsi que la définition en amont de toutes les interfaces permettent de réduire le coût d'acquisition et le coût global de possession.

Pour rebondir sur le succès de HealthHub™ et convertir en action les données recueillies, Alstom a lancé *Dynamic Maintenance Planning*, une nouvelle solution permettant d'accélérer, simplifier et fluidifier l'exécution des opérations de maintenance. *Dynamic Maintenance Planning* ajoute en outre de la valeur au cours de l'opération et à chaque étape du programme de maintenance, optimisant les interactions entre les opérations et la maintenance.

Parmi les dernières références, on peut citer la maintenance des systèmes à Dubaï (EAU), Montréal (Canada) et Riyad (Arabie Saoudite), de la signalisation pour la SNCB en Belgique, de l'infrastructure pour ADIF en Espagne et des locomotives au Kazakhstan et en Inde.

### Modernisation

La gamme des services offerts par Alstom inclut également les opérations de modernisation, qui permettent de prolonger la durée de vie du train (dont la durée d'exploitation peut être prolongée de 20 ans) et des systèmes, mais aussi d'améliorer les performances, notamment en termes de réduction de la consommation énergétique (jusqu'à - 40 %), tout en améliorant le confort des passagers. En fonction de la capacité industrielle des clients, Alstom peut réaliser les études de modernisation et livrer les équipements et pièces à l'entreprise en charge des opérations d'assemblage. Mais Alstom est également en mesure de piloter l'intégralité d'un projet jusqu'à l'industrialisation et la phase de tests nécessaire.

Alstom offre un éventail complet de services de gestion de l'obsolescence, des systèmes de veille et d'alerte permettant d'anticiper l'obsolescence aux solutions complètes de gestion et de traitement de l'obsolescence permettant de garantir la durée de vie. Il utilise par exemple l'impression en 3D pour produire rapidement des prototypes.

Les services de modernisation et de gestion de l'obsolescence d'Alstom couvrent tous les types de flotte, partout dans le monde, et plus récemment le métro MP68-MP73 de la ville de Mexico (Mexique), les trains régionaux Rocky Mountaineer (Canada) ou les trains à très grande vitesse S100 (Espagne).

## Pièces détachées, réparations et rénovations

Fort de son expertise technique de concepteur et fabricant de matériel roulant, systèmes de signalisation et infrastructure, Alstom offre un point d'entrée unique vers un large panel de fournisseurs, garantissant ainsi l'obtention de la bonne pièce au bon moment. Il permet d'anticiper la fourniture de pièces détachées et l'assistance technique grâce aux contrats TSSSA (*Technical Support and Spares Supply Agreement*) et garantit la disponibilité des pièces avec le service *Availability Service*.

Alstom propose en outre différentes offres commerciales, allant de la livraison de commandes ponctuelles de pièces détachées commandées sur catalogue (1 000 000 de pièces de train référencées) au pilotage de la gestion intégrée des pièces de rechange (VM) qui permet d'optimiser la disponibilité de la flotte et de réduire les délais d'exécution grâce à des solutions de prévision, *sourcing*, achat et stockage.

Alstom a en outre développé des Centres de Services de Composants dédiés pour les principaux sous-systèmes (bogies, freins, traction, TCMS, etc.) afin d'offrir une assistance à ses clients du monde entier dans le cadre de réparations ou de réparations spécifiques.

Alstom intervient sur tous les types de flotte, partout dans le monde, et plus récemment sur les trains à très grande vitesse Amtrak (États-Unis), les véhicules légers sur rail à Nice (France), les trains périurbains PRASA (Afrique du Sud) ou les trains régionaux Class 180 (Royaume-Uni).

## Services numériques

Alstom offre à sa clientèle un large éventail de ressources numériques pour prendre soin efficacement de son parc :

- Des centres de support (*Fleet Support Centres*), qui s'appuient sur HealthHub™ et l'expérience de plusieurs flottes, permettent de parfaitement cibler les activités de maintenance. Des indicateurs d'état de santé des trains et des propositions de commandes de services sont partagés quotidiennement, sur la base d'une analyse régulière, pour améliorer la fiabilité et la disponibilité de la flotte.
- Notre portail client en ligne convivial facilite l'assistance aux clients (assistance technique en ligne, obsolescence, notifications de sécurité), la communication avec notre réseau d'experts techniques et l'accès à

tous les services numériques, y compris la documentation électronique et PartsFolio™, le service en ligne d'Alstom pour la commande de pièces détachées.

- Notre solution *Dynamic Maintenance Planning* accélère, simplifie et fluidifie l'exécution de la maintenance.

Nous proposons à nos clients un vaste éventail de solutions de formation pour leur personnel opérationnel et de maintenance orientées sur l'optimisation de l'utilisation des équipements et systèmes tout au long de leur cycle de vie.

Via une variété de méthodes pédagogiques (séances en présentiel, e-apprentissage, coaching en poste, réalité augmentée, simulateurs de conduite, etc.), les personnels en formation peuvent apprendre et parfaire leurs connaissances dans 50 domaines techniques différents. Nous déployons nos ressources, dont 100 consultants de formation expérimentés, sur les sites de nos clients et à travers tout notre réseau de centres de formation au transport implantés en Europe, en Asie et Amérique du Nord et du Sud.

Les dernières références pour HealthHub™ incluent le métro de Sydney (Australie), les trains à grande vitesse .italo (Italie), les véhicules légers sur rail de Reims (France) ; les dernières références en matière d'e-documentation incluent Pendolino™ pour Avanti West Coast (Royaume-Uni), les véhicules légers sur rail à Montpellier (France) ; et les dernières références en matière d'e-apprentissage incluent les grandes lignes JBV (Norvège).

## StationOne™

StationOne™ est la première plate-forme d'achat Internet B-to-B dédiée au marché ferroviaire. Seule solution du genre actuellement disponible sur l'ensemble de l'écosystème ferroviaire, elle propose des pièces et des services pour tous les types de trains, stations, infrastructure et systèmes.

StationOne™ est complètement opérationnelle depuis mars 2019 et disponible dans plusieurs pays d'Europe. Elle répond à la demande des opérateurs locaux et nationaux avec des produits et services de fournisseurs internationaux de premier plan.

## SIGNALISATION

Alstom apporte aux opérateurs et gestionnaires d'infrastructures les moyens d'assurer en toute sécurité et en toute fluidité l'acheminement des passagers ou des marchandises, optimisant ainsi le rendement des réseaux urbains ou celui des grandes lignes. Il leur fournit des systèmes de contrôle et d'information ainsi que des équipements embarqués et sur voie qui, d'une part, garantissent l'efficacité et la sécurité de l'exploitation et, d'autre part, assurent l'information et le confort des voyageurs.

L'offre d'Alstom est centrée sur deux segments distincts du marché : les réseaux grandes lignes et les réseaux urbains pour lesquels il propose des solutions complètes et intégrées, modulables en fonction des besoins des clients. Il propose en outre des solutions pour la sécurité des passagers et des centres de contrôle pour la gestion des réseaux.

Le développement de l'activité signalisation permet à Alstom de répondre à la demande croissante d'intégration des clients. Dans le même temps, il s'efforce de réduire les coûts liés à cette activité en externalisant de plus en plus la production des systèmes électroniques et en installant des centres d'ingénierie dans de nouvelles régions, comme à Bangalore en Inde. Dans un souci d'optimisation des efforts de développement, les produits et solutions qu'Alstom développe dans le cadre de cette activité s'appuient sur des processus communs.

## Réseaux grandes lignes

### Solution Atlas™

La nouvelle norme ETCS/ERTMS (*European Train Control System/ European Rail Traffic Management System*) pour l'interopérabilité ferroviaire vise à instaurer un système unique de signalisation, commun à l'ensemble des pays de l'Union européenne. La norme ETCS/ERTMS a désormais été adoptée par les opérateurs ferroviaires pour l'exploitation de différents types de lignes, allant des lignes périurbaines à celles à très grande vitesse, ainsi que par les opérateurs d'un grand nombre de pays en dehors de l'Europe. Alstom, qui a joué un rôle majeur dans la définition de cette norme, répond à ces problématiques via son offre Atlas™, une solution complète qui intègre toutes les données du réseau afin d'adapter automatiquement la vitesse et la distance entre les trains, y compris lorsque le train franchit les frontières. Atlas™ permet aux équipements embarqués de rester connectés au centre de contrôle intégré, qui échange en permanence des informations avec les équipements au sol du réseau et les enclenchements. Alstom a par conséquent enrichi sa gamme de solutions Atlas™ en y ajoutant sa solution Atlas™ 400 pour les lignes à faible densité de trafic et sa solution Atlas™ 500 pour les lignes à forte densité de trafic.

Les solutions de la gamme Atlas™ sont désormais déployées sur plus de 10 000 voitures de plus de 200 types de trains commandés, dont plus de 4 000 sont déjà en service commercial.

### Solution de Système de Contrôle Incrémental des Trains (ITCS)

ITCS est un système de contrôle des trains reposant sur un système de communication par GPS. Il est particulièrement adapté aux territoires très étendus, aux sections de voies reculées, aux circulations de faible à moyenne fréquence, aux difficultés d'installation de systèmes d'alimentation et de communication ou aux aiguillages simples. Dans les régions isolées, ITCS agit comme un système de signalisation virtuel vital et communique sans fil l'autorisation de mouvement des trains comme si le territoire était exploité par un poste de commande centralisé. Ce principe permet de réduire la quantité d'équipements de signalisation en bordure de voie, ce qui réduit les coûts de cycle de vie et améliore la disponibilité. Cette solution est évolutive et s'adapte sans modifier l'infrastructure. La sécurité est garantie par la connaissance de l'état des installations locales et le contrôle permanent en cabine de la vitesse du train, ainsi que par le contrôle à distance de tous les trains depuis le poste de commande centralisé. ITCS démontre son efficacité en exploitation depuis 2001 sur des lignes de fret, des lignes minières et des lignes mixtes aux États-Unis, en Chine, en Australie et en Colombie.

### Réseaux urbains

L'encombrement des réseaux, la sécurité, la pollution environnementale et le manque de solutions de mobilité adéquates sont les principaux défis que doit relever le transport urbain. L'une des principales solutions à ces problématiques est l'augmentation de la capacité des lignes urbaines via l'amélioration des systèmes de signalisation. Cela fait plus de 70 ans qu'Alstom apporte des réponses à ces défis. C'est la raison pour laquelle il améliore en permanence son système de signalisation CBTC (contrôle des trains basé sur la communication) le plus éprouvé.

Dans le cadre de son offre pour les réseaux urbains, Alstom propose des produits (enclenchements et équipements au sol) ainsi que des solutions (système de contrôle automatisé, centre de contrôle), aussi bien embarqués que sur voie.

Alstom équipe de nombreuses métropoles mondiales et ses solutions CBTC représentent environ 25 % de celles déployées dans le monde. Il a par ailleurs acquis une forte présence en Chine, notamment via sa coentreprise CASCO avec CRSC.

### Solution Urbalis™

La gamme de signalisation Urbalis™ d'Alstom utilise la technologie CBTC. Urbalis™ 400 supervise ainsi avec précision le mouvement des rames, permettant à un plus grand nombre de trains de circuler sur les lignes à des fréquences et à des vitesses accrues, avec ou sans conducteur, et ce en toute sécurité. Plus de 2 000 km de lignes de métro en ont été équipées par Alstom à ce jour.

Pour accroître encore la capacité des transports urbains, Alstom a développé Urbalis Fluence™, première solution de signalisation urbaine avec plus de communication train à train directe et une intelligence centrée à bord des trains. Elle offre aux opérateurs une capacité de transport accrue, un intervalle entre les rames réduit jusqu'à 60 secondes, une disponibilité opérationnelle de haut niveau et un coût global de possession optimisé grâce à la réduction du nombre d'équipements (- 20 %), aux économies d'énergie (- 30 %) et une capacité additionnelle de 30 % de la ligne.

### Solution Pegasus™ 101

Alstom a récemment élargi son offre de signalisation pour les systèmes urbains avec Pegasus™ 101. Solution de protection automatique des tramways (ATP), Pegasus™ 101 optimise la sécurité des réseaux. Facile et rapide à installer sur des systèmes existants ou nouveaux, Pegasus™

101 assiste et supervise le conducteur pour certaines fonctions vitales d'un tramway, telles que le contrôle de vitesse, l'exécution du signal d'arrêt d'urgence ou le système de vigilance.

### Smartlock™ et Smartway™

Compatibles avec les principales normes de signalisation, Smartlock™ et Smartway™ sont considérés comme des solutions de grande qualité, reconnues pour leur polyvalence. À l'échelle mondiale, 25 pays utilisent ces technologies développées par Alstom.

En fonction de l'état global du trafic sur le réseau, les enclenchements Smartlock™ autorisent ou non les trains à poursuivre leur route au niveau des postes d'aiguillage en assurant un itinéraire sécurisé et en évitant tout risque de conflit entre les trajets de trains, que ce soit pour les réseaux urbains, de fret ou de grandes lignes. Ils fonctionnent en interface avec les systèmes de contrôle embarqués et les centres de contrôle. Avec plus de 1 500 installations, les enclenchements électroniques Smartlock™ de nouvelle génération peuvent être considérés comme ayant fait largement leurs preuves en termes de sécurité et de fiabilité.

La gamme Smartway™ englobe des matériels de signalisation à la voie conventionnels, comme les circuits de voie (permettant de détecter la présence d'un train, section de voie après section de voie, de façon à garantir la sécurité du trafic) et les moteurs d'aiguillage (permettant d'orienter les trains sur une voie ou sur une autre).

Les produits Smartway™ sont polyvalents et peuvent être installés sur des lignes urbaines, des lignes de fret, des grandes lignes à forte densité, des lignes à grande vitesse, ainsi que dans des stations ou sur des voies peu utilisées, des passages à niveaux et dans des zones d'évacuation. Ils fonctionnent en interface avec les systèmes de contrôle embarqués et les centres de contrôle.

### Centre de contrôle Iconis™

Alors que l'exploitation des réseaux ferroviaires se doit d'être toujours plus efficace pour optimiser l'utilisation des actifs, les opérateurs ont besoin d'un système de contrôle et de surveillance qui soit en mesure de gérer de manière totalement intégrée l'ensemble des éléments opérationnels (contrôle des mouvements de trains, gestion des incidents, allocation des ressources) et fonctionnels (fonctions statiques en station ou à bord des trains). Ce système doit être suffisamment personnalisable pour s'adapter rapidement à l'organisation et aux procédures d'exploitation de l'opérateur.

Les solutions proposées par Alstom se concentrent sur la sécurité des passagers et la gestion des informations qui leur sont destinées. Avec plus de 100 centres de contrôle installés à travers le monde, Alstom fait partie des quelques rares acteurs qui bénéficient de la crédibilité et de l'expérience suffisantes pour conduire des projets impliquant la gestion de plusieurs lignes (urbain, grandes lignes et fret).

### Gestion du trafic

Le centre de contrôle Iconis™ supervise le réseau dans toutes ses dimensions.

Le système de contrôle automatique Iconis™ garantit le respect des horaires, l'optimisation automatique des itinéraires et le bon usage des ressources afin d'éviter tout conflit. Il permet aux exploitants de réseaux d'avoir une vision d'ensemble de l'état du trafic sur le réseau et d'interagir directement avec le système à ce niveau. Iconis™ peut prendre différentes formes : d'un simple poste autonome pour une station indépendante, jusqu'à plusieurs centaines de serveurs et de postes opérateurs interconnectés, pour la gestion de l'intégralité d'un réseau.

### Vidéosurveillance en circuit fermé (CCTV)

La protection des voyageurs et de leurs effets personnels contre toute menace éventuelle est au cœur des préoccupations d'Alstom. Fort de

son savoir-faire technique permettant une évaluation précise des risques encourus dans l'ensemble des activités du secteur ferroviaire, Alstom propose un système de sécurité et de surveillance de pointe, modulable, facile à intégrer et opérationnel 24 heures sur 24, qui assure la gestion de toutes les fonctions visant à garantir la sécurité des passagers.

Les systèmes de sécurité d'Alstom peuvent être intégrés dans des dispositifs plus larges : le système peut être piloté par un centre intégré de sécurité, s'inscrivant lui-même dans l'architecture d'ensemble du système d'information et de communication ferroviaire. Il couvre l'ensemble des composantes de l'environnement ferroviaire : stations, voies, tunnels, équipements de signalisation, trains, dépôts et centres de contrôle.

L'intégration de toutes ces informations permet de relier instantanément, *via* le réseau Ethernet, la surveillance globale du réseau (au travers de systèmes de télévision en circuit fermé, de contrôles d'accès, de dispositifs de détection des intrusions, des fumées et des incendies) à une réponse adéquate (informations aux passagers, annonces publiques, appels d'urgence, ou interventions).

L'offre d'Alstom s'étend de la fourniture de simples composants de sécurité autonomes au déploiement de fonctions d'aide à la gestion des incidents, totalement intégrées au sein d'un centre de contrôle. Il propose un système de sécurité dont l'architecture est modulable et adaptable en fonction des besoins de tout type de train, station, centre de contrôle ou dépôt (en construction ou en rénovation).

### Centre de contrôle multimodal Mastria™

Mastria™ est conçu pour répondre aux besoins actuels et futurs des villes intelligentes et coordonner tous les types de transport public, du rail à la route.

Mastria™ orchestre tous les modes de transport du rail à la route (métro, train, tramway, péribain, bus, taxi). Cette solution innovante permet une coordination et une collaboration entre les différents agents de chaque mode de transport.

Mastria™ utilise l'analyse avancée de données et des algorithmes pour prédire et anticiper l'impact sur le trafic et ainsi optimiser le plan de voyage.

Mastria™ gère les incidents sur tout le réseau de transport public (plan de voyage, ajustement de la capacité). La coordination des différents acteurs inclut les casernes de pompiers, la sécurité et la maintenance *via* des appareils mobiles.

Mastria™ génère des informations de grande qualité accessibles *via* des plateformes de données ouvertes pour des services à la demande comme le covoiturage, des vélos en libre-service, des services de parking. Toutes les informations sont fournies en temps réel par tous les modes de transport.

### Nomad Digital™ (Transport intelligent)

Les opérateurs ferroviaires doivent satisfaire des attentes de plus en plus fortes de la part de passagers désireux de transformer leur temps de transport en un moment productif. Les moyens de communication modernes peuvent contribuer à répondre à cette demande, en mettant à la disposition des passagers des informations en temps réel ainsi que des divertissements audio et vidéo.

Notre technologie de pointe éprouvée offre à l'industrie ferroviaire un portefeuille complet de solutions de connectivité pour les voyageurs et la flotte en améliorant la connectivité pour les trains, les métros, les tramways et les bus, partout dans le monde. Les solutions Nomad Digital™ incluent le Wi-Fi pour les voyageurs, des systèmes innovants d'information des voyageurs ainsi que des portails et des plateformes de divertissement et médias embarqués.

En septembre 2018, Alstom et sa désormais filiale Nomad Digital™ ont remporté un contrat de plusieurs millions de livres sterling auprès de la société danoise DSB : ce contrat d'une durée de six ans englobe la conception et la livraison d'une solution embarquée complète de Wi-Fi pour les voyageurs ainsi que des services opérationnels et de maintenance sur le système.

Le secteur du transport ferroviaire doit se préparer à d'éventuelles **cybermenaces**. Les opérateurs doivent également satisfaire à diverses réglementations et normes.

La **cybersécurité** chez Alstom s'intègre tout au long du cycle de vie, afin de garantir la cyber-résilience des solutions (produits et services). Les fonctions et services de cybersécurité sont proposés sur l'ensemble du portefeuille d'Alstom (matériel roulant, systèmes, services et signalisation).

Notre objectif est de proposer des services et solutions comme l'analyse de risques, l'intégration de la sécurité dans le cycle de développement, la gestion des vulnérabilités, le scan de vulnérabilités. Pour aller plus loin et plus rapidement, Alstom développe des partenariats avec plusieurs acteurs du domaine de la cybersécurité. Le partenariat avec Airbus dans le domaine de la cybersécurité des systèmes de transport en est un exemple. Signé en avril 2017, ce partenariat est un accord de coopération stratégique couvrant des aspects tels que la gouvernance, les processus de sécurité, la conception de produits sécurisés, le maintien en condition de sécurité. Alstom contribue également de manière importante au groupe de travail du CENELEC qui définit la future norme de cybersécurité ferroviaire.

## ● RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

En tant qu'acteur majeur des systèmes de transport et de mobilité, Alstom investit constamment en recherche et développement afin d'améliorer l'attractivité et la compétitivité de son offre pour ses clients et leurs passagers. Son ratio dépenses de R&D sur chiffre d'affaires est stable à environ 3,5 % sur les derniers exercices. Alstom est réputé pour sa capacité à développer des trains de nouvelle génération, des composants, des solutions de signalisation à la pointe ainsi que pour ses services et systèmes innovants. Tous les efforts de R&D poursuivent l'ambition de répondre aux attentes des clients et de leurs passagers en prenant en compte les impacts environnementaux. Alstom propose ainsi des

solutions attractives à forte capacité et avec un coût global de possession optimisé. Alstom est également engagé afin d'améliorer la performance environnementale des systèmes ferroviaires en réduisant par exemple leur consommation énergétique (en travaillant sur l'efficacité des moteurs, la réduction de la masse des matériels roulants, la conduite économe en énergie, etc.) et plus généralement en limitant leur impact sur l'environnement tout au long du cycle de vie, c'est-à-dire de la conception et la fabrication jusqu'au recyclage en passant par l'exploitation. Les principaux programmes de R&D d'Alstom sont présentés ci-dessous.

## DÉVELOPPEMENT DE LA GAMME

### Matériels roulants

Pour adresser de nouveaux marchés et mieux répondre aux marchés existants, la plupart des gammes de matériels roulants ont été améliorées cette année.

#### Citadis™

Afin d'augmenter la modularité de ses tramways, Alstom développe un nouveau système de traction électrique et de production d'énergie auxiliaire installable sur les véhicules de la gamme Citadis. Ce système permet non seulement d'améliorer la disponibilité et la compétitivité des trains, mais aussi d'augmenter le nombre d'équipements embarqués en toiture pour répondre aux exigences très fortes des clients.

Fort de la dynamique créée par Coradia iLint™, un **train à zéro émission** doté de piles à combustible et d'un système de stockage de l'énergie, avec une autonomie de plus de 800 km, Alstom enrichit sa gamme de trains autonomes aux trains opérant avec des batteries (B-EMU). Alstom est le seul fabricant à proposer une gamme complète de produits répondant aux besoins des trains à zéro émission avec la solution la plus adéquate.

#### Développement de la gamme Avelia™

Le développement de la gamme Avelia™ se poursuit. Le deuxième train Avelia Liberty™ a été livré. Les tests se poursuivent avant la mise en service commercial. La première rame Avelia Horizon™ commandée par la SNCF est en cours de construction. Le train à très grande vitesse du futur permettra d'offrir une capacité allant jusqu'à 750 places, le coût global de possession à la rame sera optimisé avec une consommation énergétique fortement réduite ainsi qu'un coût de maintenance très inférieur à celui des rames actuelles.

### Systèmes

#### Infrastructure : extension de la gamme des sous-stations réversibles Hesop™

Les sous-stations réversibles Hesop™ permettent d'optimiser l'alimentation en énergie du système ferroviaire et sa consommation électrique. Au-delà de la version 750 V/2 MW existante déjà en service, des versions en 1 500 V ; 4 MW et 60 Hz ont été développées pour répondre aux besoins des réseaux dans le monde entier.

#### Conduite autonome

Après avoir réalisé avec la RATP une première démonstration de conduite autonome de tramway à l'intérieur d'un dépôt, Alstom réalise l'industrialisation de cette solution.

Différents projets de conduite autonome sont également en cours en partenariat avec la société Easymile. Alstom est également membre du consortium lancé par la SNCF visant à opérer en conduite autonome un convoi de fret.

Ces différentes initiatives contribuent à faire d'Alstom un leader du marché de la conduite autonome qui s'annonce au-delà du segment des métros.

### Services

#### HealthHub™

Initié il y a quelques années avec le lancement de TrainTracer™, ce programme de R&D a évolué pour intégrer l'ensemble des initiatives liées à la gestion de l'état des trains, des infrastructures et des équipements de signalisation, en incluant la mise à disposition de données prévisionnelles sur l'état futur d'un composant donné. TrainTracer™ suit à distance l'état d'une flotte et en affiche les paramètres clés via une simple interface Web. L'efficacité de la maintenance se trouve améliorée du fait de l'accélération des processus de détection, de diagnostic et de réparation et d'une réduction de 30 % des temps d'immobilisation des trains. Ce programme facilite la mise en place d'une maintenance prédictive. Partie intégrante du système HealthHub™, TrainScanner™ est un portail unique de diagnostic quatre-en-un fournissant des informations sur les systèmes clés d'un train.

#### Signalisation

Sur le segment Signalisation, Alstom continue à dérouler sa feuille de route pour la digitalisation, la cybersécurité et la rationalisation. La puissance de calcul de nos automatismes sol et leur architecture flexible permettent de gérer les différents éléments de signalisation au sol qui sont aujourd'hui digitalisés et cybersécurisés. Pour les solutions embarquées à bord des trains, notre nouvelle plateforme cybersécurisée est utilisée à la fois pour les trains grande ligne et les métros. Nos développements de plateformes techniques font appel aux technologies les plus avancées, par exemple l'utilisation de processeurs multicœur, en sécurité, dans nos calculateurs. Elle permettent aussi d'évoluer dans des environnements virtuels et permettent une utilisation en réseau, via des serveurs décentralisés ou sur le cloud.

Les services opérationnels et de maintenance sont aussi améliorés, grâce à une architecture modulaire permettant de répondre aux exigences de diagnostic et de saisie des données couvrant tous les sous-systèmes et besoins des clients.

Cette feuille de route bénéficie du soutien de nos équipes d'ingénierie, capables de tirer le meilleur parti des actifs et des investissements en R&D dans l'ensemble de nos centres technologiques en Europe et en Inde.

#### Solutions digitales pour la mobilité

Confrontés aux évolutions de la mobilité, les opérateurs de transport se tournent de plus en plus vers des solutions digitales pour améliorer leurs performances financières et opérationnelles. Conscient de cette tendance, Alstom a enrichi son portefeuille avec des systèmes d'aide à la décision avancés, basés sur l'analyse de données ou de vidéos, des simulateurs de signalisation avancés et l'intelligence artificielle.

Alstom a lancé la deuxième version de sa solution MDP (*Mobility Data Platform*), récompensée par le prix spécial « I Nove You™ ». Elle offre de nouvelles fonctionnalités d'analyse des journaux et de dépannage et permet l'échange de données en temps quasi-réel, grâce à la technologie de conteneur Kubernetes.

Conformément au nouveau plan *Alstom in Motion*, une nouvelle stratégie et une nouvelle offre ont été définies pour la monétisation des données dans le domaine de l'analyse des mobilités pour la maintenance, les opérations, l'énergie et la circulation urbaine. Cette offre a déjà été intégrée à plusieurs appels d'offres dans les régions AMECA et Europe.

## INNOVATION

Alstom place l'innovation au cœur de sa stratégie *Alstom in Motion* afin de renforcer la compétitivité et l'attractivité de son offre et d'anticiper les futures tendances du marché.

### Stratégie innovation

Le second pilier de la stratégie *Alstom in Motion* s'intitule « Innover en devenant pionnier des solutions de mobilité plus durables et plus intelligentes ». La mobilité durable et intelligente, une attente forte à la fois des donneurs d'ordre et des passagers, conduit à une transformation technologique du marché. Se positionnant déjà comme une référence industrielle dans ce domaine, avec par exemple le premier train à hydrogène et des solutions comme Hesop™ qui récupère l'énergie de freinage des trains, Alstom a identifié six axes prioritaires pour renforcer son leadership :

- la traction propre et l'efficacité énergétique ;
- l'électro-mobilité routière ;
- la conception et production durable ;
- le train autonome ;
- la gestion des données pour des produits et des services plus connectés ;
- la multimodalité et la gestion des flux.

Alstom s'appuie sur des investissements soutenus en R&D. L'innovation est aussi au cœur de la culture entrepreneuriale d'Alstom avec, par exemple, plus de 7 300 brevets enregistrés et plusieurs partenariats majeurs.

Alstom ambitionne d'être leader des solutions durables et intelligentes.

### Gouvernance de l'innovation

La gouvernance de l'innovation est entièrement intégrée dans un processus plus large, allant de la détection des besoins du marché et l'innovation jusqu'à la livraison des projets.

Un réseau mondial de managers de l'innovation est en place sur les sites d'Alstom avec pour mission de déployer localement les processus d'innovation et la stratégie et de stimuler la production d'idées à la fois en interne et via les écosystèmes externes.

### Principales initiatives

#### Écosystèmes d'innovation

L'innovation chez Alstom est soutenue par un riche écosystème de centres de recherche, entreprises et start-ups avec lesquels il collabore sur ses principaux domaines d'intérêt. Quelques exemples :

- partenariats avec les sociétés industrielles : en 2017, Alstom a signé un accord de coopération stratégique avec Airbus dans le domaine de la cybersécurité ;

- partenariats avec les start-ups : Alstom est actionnaire d'un fonds de capital-risque, Aster, qui cible les innovations importantes dans les domaines de la mobilité connectée et de l'industrie intelligente. Aster est un soutien précieux pour la stratégie d'Alstom afin de détecter les signaux précurseurs et de pouvoir collaborer avec des start-ups ;
- partenariats avec les fournisseurs : Alstom a développé une solide expérience du partenariat grâce au programme « Alliance », qui repose sur une approche collaborative avec des fournisseurs stratégiques, dans un intérêt mutuel, et peut étendre cette expertise à d'autres partenaires.

Alstom demeure investi dans plusieurs initiatives européennes majeures, comme le programme « Shift2Rail », et le développement de relations fortes avec des écosystèmes académiques locaux autour des principaux centres d'ingénierie d'Alstom dans le monde.

Cette approche du partenariat se révèle bénéfique pour tous les partenaires, la mise en commun des ressources permettant de mieux appréhender la complexité croissante de la chaîne de valeur et la diversité des parties prenantes en termes de taille et de structure.

#### Concours d'innovation : « I Nove You™ »

Le concours « I Nove You™ » est un programme annuel destiné à libérer le potentiel d'innovation de tous les collaborateurs d'Alstom à travers le monde. Cette douzième édition a connu un succès retentissant. Avec plus de 2 000 participants et 620 projets soumis dans 23 pays, les équipes d'Alstom ont battu un nouveau record.

Ouvert à tous les collaborateurs, tous secteurs d'activité et sites confondus, ce concours récompense la créativité sous toutes ses formes, des produits au développement durable, en passant par les systèmes, les processus et même l'innovation ouverte.

Cette année, une toute nouvelle catégorie baptisée « Innovation to market » a été présentée lors de la cérémonie de remise des prix. Elle témoigne de la volonté d'Alstom d'élargir encore le spectre de l'innovation, en explorant tous les champs de la créativité. La liste des prix est parfaitement en phase avec la stratégie d'Alstom, puisqu'elle fait la part belle à une mobilité plus intelligente et plus durable.

Au fil des ans, « I Nove You™ » a permis à plusieurs solutions innovantes de voir le jour, améliorant le savoir-faire et le service client d'Alstom. Cette décennie a été marquée par de nouvelles innovations comme Coradia iLint™, le premier train à hydrogène, StationOne™, la plateforme en ligne pour les pièces détachées, HealthHub™, la suite de solutions de maintenance digitale, ou encore Hesop™, un système de freinage qui peut récupérer et réinjecter jusqu'à 99 % de l'énergie dans le réseau électrique.





## 2

# RAPPORT D'ACTIVITÉ SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS ANNUELS CLOS LE 31 MARS 2020

● <b>ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE FISCAL CLOS LE 31 MARS 2020</b> 	<b>24</b>
Acquisition de Bombardier Transport	24
Chiffres clés pour Alstom au cours de l'exercice fiscal 2019/20	25
Crise du Covid-19 et impact sur la performance	25
Données organiques	25
Partenariats	26
● <b>PERFORMANCE COMMERCIALE</b> 	<b>26</b>
● <b>CARNET DE COMMANDES</b> 	<b>28</b>
● <b>COMPTE DE RÉSULTAT</b> 	<b>28</b>
Chiffre d'affaires	28
Recherche et développement	30
Performance opérationnelle	30
Résultat net	31
● <b>CASH-FLOW LIBRE</b> 	<b>31</b>
● <b>TRÉSORERIE (DETTE) NETTE</b> 	<b>32</b>
● <b>CAPITAUX PROPRES</b> 	<b>32</b>
● <b>DÉFINITION D'INDICATEURS FINANCIERS NON CODIFIÉS PAR DES ORGANISMES DE NORMALISATION COMPTABLE</b> 	<b>33</b>
Commandes reçues	33
Carnet de commandes	33
Ratio « commandes sur chiffre d'affaires »	33
Résultat d'exploitation ajusté	33
Cash-Flow Libre	34
Capitaux employés	34
Trésorerie (dette) nette	35
Données organiques	35



Les éléments du Rapport Financier Annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide de ce pictogramme

## ● ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE FISCAL CLOS LE 31 MARS 2020

### ACQUISITION DE BOMBARDIER TRANSPORT

Alstom a annoncé le 17 février 2020 la signature d'un protocole d'accord avec Bombardier Inc. et la Caisse de dépôt et placement du Québec (« CDPQ ») pour l'acquisition de Bombardier Transport.

#### **Une opportunité unique d'accélérer la feuille de route stratégique d'Alstom, Alstom in Motion**

L'acquisition de Bombardier Transport est une opportunité unique qui se présente à un moment opportun pour Alstom, dont le profil opérationnel et financier s'est fortement amélioré depuis quatre ans, dans le but d'accélérer sa feuille de route stratégique, en s'appuyant sur une complémentarité en matière de plateformes commerciales et industrielles.

#### **Structure de prix**

Le prix d'acquisition de 100 % des actions de Bombardier Transport sera compris entre € 5,8 milliards et € 6,2 milliards, en fonction des comptes de Bombardier Transport et de mécanismes d'ajustements à la date de réalisation de l'opération. De plus, Alstom reprendra la position de trésorerie nette de Bombardier Transport à la date de réalisation de l'opération et un mécanisme spécifique ajustera le prix d'acquisition à la baisse sur une base euro pour euro dans l'hypothèse où Bombardier Transport aurait une position de trésorerie nette négative au 31 décembre 2020.

Alstom dispose d'un financement intégralement souscrit et structuré avec l'objectif de maintenir son profil de crédit solide et son engagement envers sa notation de crédit Baa2. Le prix d'acquisition de 100 % des actions de Bombardier Transport sera payé pour partie en numéraire

et pour partie en actions nouvellement émises par Alstom. L'émission d'actions nouvelles représentera un montant total d'environ € 5 milliards, dont € 2 milliards seront levés sur le marché.

Selon les termes de l'acquisition, CDPQ (actuellement actionnaire de Bombardier Transport à hauteur de 32,5 %) deviendra le principal actionnaire d'Alstom détenant environ 18 % du capital. Bouygues restera un actionnaire majeur d'Alstom détenant environ 10 % de ses actions. Bouygues soutient pleinement l'opération et s'est engagé à voter en faveur de l'ensemble des résolutions relatives à la transaction lors de l'assemblée générale extraordinaire (AGE).

#### **Calendrier indicatif et prochaines étapes**

Les syndicats d'Alstom ont indiqué qu'ils rendraient leur avis au cours de l'été 2020 sur le projet de prise de contrôle de Bombardier Transport, selon « l'accord de méthode » conclu avec la direction. Le vote de l'AGE portant sur les augmentations de capital réservées à la CDPQ et Bombardier Inc. et l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription devrait avoir lieu au plus tard le 31 octobre 2020. Sous réserve d'approbation de l'AGE, l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription aura lieu entre le second semestre 2020 et le premier semestre 2021 et les augmentations de capital réservées auront lieu à la date de réalisation de l'opération. La syndication de € 2,4 milliards de prêts-relais et une nouvelle facilité de crédit renouvelable de € 1,5 milliard liée au projet d'acquisition de Bombardier Transport ont été obtenues comme prévu en avril 2020. La transaction sera également soumise à l'approbation des autorités de régulation et de la concurrence appropriées. La réalisation de l'opération est attendue pour le premier semestre 2021.

## CHIFFRES CLÉS POUR ALSTOM AU COURS DE L'EXERCICE FISCAL 2019/20

Le Groupe a adopté la norme IFRS 16 « Contrats de location » au 1<sup>er</sup> avril 2019, selon l'approche rétrospective simplifiée, sans retraitement des comparatifs de la période précédente. Au 1<sup>er</sup> avril 2019, l'impact de la première application d'IFRS 16 sur les dettes sur contrats de location s'élevait à € 388 millions.

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs de performance du Groupe pour l'exercice fiscal 2019/20 :

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2020	Exercice clos le 31 mars 2019 <sup>(2)</sup>	% variation mars 2020/mars 2019	
			Réel	Organique
Commandes reçues	9 900	12 107	- 18 %	- 19 %
Carnet de commandes	40 903	40 481	1 %	5 %
Chiffre d'affaires	8 201	8 072	2 %	1 %
Résultat d'exploitation ajusté <sup>(1)</sup>	630	606	4 %	
Marge d'exploitation ajustée	7,7 %	7,5 %		
Résultat d'exploitation	545	408		
Résultat net – Part du Groupe	467	681		
Cash-Flow Libre	206	153		
Capitaux employés	2 424	2 088		
Trésorerie/(Dette) nette	1 178	2 325		
Capitaux propres	3 328	4 159		

(1) Marge exploitation ajustée de la contribution de CASCO de € 38 millions pour mars 2020 et de € 36 millions pour mars 2019.

(2) Les chiffres de l'année précédente n'ont pas été retraités pour refléter l'application d'IFRS 16.

## CRISE DU COVID-19 ET IMPACT SUR LA PERFORMANCE

Dans le contexte de l'épidémie mondiale de Covid-19, Alstom a répondu à la crise en mettant en place des mesures pour protéger la santé et la sécurité de ses employés, conformément aux directives des autorités locales et internationales. Ces actions ont entraîné une réduction des activités dans la plupart des installations de production et de maintenance. L'impact de ces actions sur les ventes d'Alstom cette année est évalué à environ € 100 millions, principalement sur le matériel roulant en raison du ralentissement de la reconnaissance des

ventes pendant la période de confinement et dans une moindre mesure sur les services en raison de la réduction du trafic ferroviaire. Les coûts additionnels et non productifs liés au Covid-19 encourus au cours de l'exercice 2019/20, s'élevant à € 24 millions, ne sont pas inclus dans la mesure de l'avancement et ne génèrent donc pas de chiffre d'affaires. Ils ont été comptabilisés dans l'état primaire du compte de résultat sous la rubrique Coût des ventes.

## DONNÉES ORGANIQUES

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

Le tableau ci-dessous présente la conversion des données réelles de l'année précédente en données organiques et comparables :

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2020	Exercice clos le 31 mars 2019			Mars 2020/mars 2019	
	Données réelles	Données réelles	Effet change	Données organiques	% variation réel	% variation organique
Carnet de commandes	40 903	40 481	(1 639)	38 842	1 %	5 %
Commandes reçues	9 900	12 107	77	12 184	- 18 %	- 19 %
Chiffre d'affaires	8 201	8 072	55	8 127	2 %	1 %

Les chiffres réels de l'exercice fiscal 2018/19 (carnet de commandes, commandes reçues et chiffre d'affaires) sont retraités pour refléter les taux de changes de mars 2020.

- Le carnet de commandes a été pénalisé par la dépréciation du rand sud-africain (ZAR), de la roupie indienne (INR) et du tengge kazakh (KZT) face à l'euro (EUR).

- Les commandes reçues au cours de l'année fiscale 2018/19 ont été principalement affectées par l'appréciation du dollar canadien (CAD) et du riyal saoudien (SAR) par rapport à l'euro (EUR).

- Les ventes enregistrées au cours de l'année fiscale 2018/19 ont été impactées par un effet de conversion favorable dû à l'appréciation du dollar américain (USD) et du dirham des Émirats arabes unis (AED) par rapport à l'euro (EUR).

## PARTENARIATS

Pour développer Avelia Horizon™, la coentreprise SpeedInnov a été créée en 2015 par Alstom et l'Agence pour la transition écologique (ADEME). Les travaux de développement d'une nouvelle génération de rames à très grande vitesse visent à réduire les coûts d'acquisition et d'exploitation

tout en améliorant les performances. En juin 2019, Alstom a augmenté son investissement en capital dans cette joint-venture de € 36 millions, portant sa participation de 65,1 % à 71,0 % laissant inchangé la méthode de consolidation de cette entité.

## PERFORMANCE COMMERCIALE

Au cours de l'exercice fiscal 2019/20, les prises de commandes d'Alstom se sont élevées à € 9,9 milliards, contre € 12,1 milliards pour l'exercice fiscal 2018/19. Le Groupe a profité d'une forte dynamique sur le marché ferroviaire pour signer des contrats importants dans de nombreuses zones géographiques. En France, la forte présence d'Alstom a de nouveau été mise en évidence par la commande de trains additionnels régionaux Coradia™ Polyvalent à la SNCF. En Australie, le Groupe a été choisi pour fournir des trains de banlieue et la maintenance associée pour 20 ans pour le réseau ferroviaire de Perth. Au Royaume-Uni, Alstom a

décroché un contrat pour maintenir et rénover des trains Pendolino™ pour Avanti West Coast.

La performance exceptionnelle de l'année dernière avait été principalement alimentée par l'important contrat portant sur la fourniture de 100 trains Avelia Horizon™ en France, d'une valeur de € 2,8 milliards et l'important contrat de systèmes au Canada avec Réseau express métropolitain (REM) à Montréal, ainsi que des services d'exploitation et de maintenance sur 30 ans, d'une valeur de € 1,5 milliard.

Décomposition géographique	Exercice clos le 31 mars 2020		Exercice clos le 31 mars 2019		% variation mars 2020/mars 2019	
	Données base réelle (en millions d'€)	% contrib.	Données base réelle (en millions d'€)	% contrib.	Réel	Organique
Europe	7 624	77 %	7 337	60 %	4 %	4 %
Amérique	646	6 %	2 155	18 %	- 70 %	- 70 %
Asie/Pacifique	1 569	16 %	1 429	12 %	10 %	8 %
Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale	61	1 %	1 186	10 %	- 95 %	- 95 %
<b>COMMANDES REÇUES PAR DESTINATION</b>	<b>9 900</b>	<b>100 %</b>	<b>12 107</b>	<b>100 %</b>	<b>- 18 %</b>	<b>- 19 %</b>

Décomposition par produit	Exercice clos le 31 mars 2020		Exercice clos le 31 mars 2019		% variation mars 2020/mars 2019	
	Données base réelle (en millions d'€)	% contrib.	Données base réelle (en millions d'€)	% contrib.	Réel	Organique
Matériels roulants	4 591	46 %	6 078	50 %	- 24 %	- 25 %
Services	3 315	34 %	3 144	26 %	5 %	4 %
Systèmes	265	3 %	1 359	11 %	- 81 %	- 81 %
Signalisation	1 729	17 %	1 526	13 %	13 %	14 %
<b>COMMANDES REÇUES PAR DESTINATION</b>	<b>9 900</b>	<b>100 %</b>	<b>12 107</b>	<b>100 %</b>	<b>- 18 %</b>	<b>- 19 %</b>

En Europe, le Groupe a connu une nouvelle année de succès commerciaux au cours de l'exercice fiscal 2019/20, avec un solide niveau de commandes de € 7,6 milliards contre € 7,3 milliards lors de l'exercice fiscal précédent.

En France, les commandes importantes enregistrées ont inclus des trains régionaux Coradia™ Polyvalent supplémentaires vers plusieurs régions françaises, 12 trains Avelia™ Euroduplex pour SNCF Mobilité, 13 trains Coradia™ Polyvalent pour le projet CDG Express ainsi que le renouvellement et l'automatisation du métro de Marseille. Alstom a également remporté un contrat de fourniture de 44 rames de métros de nouvelle génération pour Île-de-France Mobilités et pour la RATP en consortium avec Bombardier dans le cadre d'un contrat-cadre portant jusqu'à 410 rames.

En Italie, Alstom fournira 48 trains régionaux Coradia Stream™ aux régions de Lombardie, de Calabre et du Piémont. Le Groupe a également obtenu une commande supplémentaire pour la fourniture et la maintenance de 4 trains à grande vitesse Pendolino™ supplémentaires.

En Allemagne, la commande de 27 trains de RMV (y compris un contrat de maintenance de 25 ans) a confirmé une nouvelle fois l'attrait du train à hydrogène Coradia iLint™ d'Alstom. Le Groupe a également reçu des commandes pour 30 trains régionaux Coradia™ Lint™ pour la région de Hesse sur le sous-réseau ouest-est Wetterau et va livrer 19 trains régionaux électriques Coradia Continental à l'État de Bade-Wurtemberg.

Au Royaume-Uni, Alstom a remporté un contrat de sept ans pour rénover et entretenir 56 trains électriques Pendolino™ pour Avanti West Coast. La flotte de trains la plus emblématique de Grande-Bretagne, qui a été construite par Alstom, va subir une rénovation majeure, en se concentrant sur les installations à bord.

Les autres attributions en Europe ont inclus la fourniture de 42 métros à Barcelone et la maintenance sur huit ans des trains à très grande vitesse pour Rielsfera en Espagne, tout comme la fourniture de 18 trains Coradia Stream™ InterCity Next Generation (ICNG) aux Pays-Bas. Enfin,

Alstom, en tant que leader d'un consortium, a remporté un contrat pour fourniture de systèmes digitaux de contrôle des trains et d'infrastructures d'électrification dans le cadre de la réhabilitation et de la modernisation d'une section du corridor ferroviaire européen Rhin-Danube en Roumanie.

Dans la région **Amérique**, Alstom a enregistré € 0,7 milliard de commandes en 2019/20, notamment avec un contrat portant sur la maintenance du métro de Santiago au Chili pour une durée de 20 ans. Le Groupe a enregistré € 2,2 milliards de commandes au cours de l'exercice précédent, grâce à un important contrat de systèmes à Montréal au Canada avec le Réseau express métropolitain (REM), pour la fourniture d'un système de métro léger complet, comprenant des services d'exploitation et de maintenance pendant 30 ans.

La région **Asie/Pacifique**, Alstom a enregistré une forte prise de commandes pour € 1,6 milliard en 2019/20, contre € 1,4 milliard l'année dernière, confirmant sa présence sur le marché australien, en signant un contrat avec l'autorité de transport public d'Australie-Occidentale (PTA) pour fabriquer et entretenir la prochaine génération de trains Série C de PTA destiné au réseau ferroviaire de Perth en pleine expansion ainsi qu'un contrat pour la fourniture de trains sans conducteur et d'un système de signalisation numérique pour l'extension du métro de Sydney vers City et Southwest.

Dans la région **Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale**, les prises de commandes du Groupe se sont élevées à € 0,1 milliard contre € 1,2 milliard sur la même période l'an dernier. Durant l'exercice fiscal 2018/19, Alstom avait principalement obtenu un contrat en Arabie Saoudite pour la maintenance complète du système de transit ainsi qu'une commande au Maroc pour la fourniture de 30 locomotives électriques.

Les principales commandes reçues par Alstom au cours de l'exercice fiscal 2019/20 ont été les suivantes :

Pays	Produit	Description
Allemagne	Matériels roulants	Fourniture de 19 trains régionaux Coradia™ Continental à la région du Bade-Wurtemberg
Allemagne	Matériels roulants	Fourniture de 30 trains régionaux Coradia™ Lint™ à la région de Hesse
Allemagne	Matériels roulants	Commande additionnelle pour fournir 32 rames de métros à la ville de Hambourg
Allemagne	Matériels roulants/Services	Fourniture de 27 trains à hydrogène Coradia iLint™ à la région métropolitaine de Francfort avec maintenance associée pendant 25 ans
Australie	Matériels roulants/Services	Fourniture de 43 trains régionaux à Perth et la maintenance associée pendant 20 ans
Australie	Signalisation	Fourniture de 23 trains sans conducteur et d'un système de signalisation pour la ville de Sydney
Chili	Services	Renouvellement de l'entretien des voitures de métros pour une durée de 20 ans à Santiago
Espagne	Matériels roulants	Fourniture de 42 métros pour remplacer les plus anciens trains de Barcelone sur ses lignes 1 et 3
Espagne	Services	Maintenance des trains à très grande vitesse pendant 8 ans pour Rielsfera
France	Matériels roulants	Fourniture de 13 trains Coradia™ Polyvalent à la ligne CDG Express
France	Matériels roulants	Commande supplémentaire de 12 trains Avelia™ Euroduplex pour la SNCF
France	Matériels roulants	Commande supplémentaire de 75 trains Coradia™ Polyvalent vers les régions françaises
France	Matériels roulants/Signalisation	Fourniture de 38 nouveaux métros sur pneus et automatisation du métro de Marseille
France	Matériels roulants	Fourniture de 44 rames de métros pour le métro de la ville de Paris en consortium avec Bombardier
Italie	Matériels roulants	Fourniture de 48 trains régionaux Coradia Stream™ vers les régions de Lombardie, de Calabre et du Piémont
Italie	Matériels roulants/Services	Commande supplémentaire pour la fourniture de 4 trains à grande vitesse Pendolino™ et de la maintenance associée pendant 30 ans pour NTV
Pays-Bas	Matériels roulants	Fourniture de 18 trains Coradia Stream™ aux Pays-Bas
Roumanie	Systèmes	Fourniture de solutions numériques de contrôle des trains et d'infrastructures pour le corridor ferroviaire européen Rhin-Danube
Royaume-Uni	Services	Rénovation et entretien pendant 7 ans des trains Avanti West Coast Pendolinos™

## ● CARNET DE COMMANDES

Au 31 mars 2020, le carnet de commandes atteint € 40,9 milliards, offrant au Groupe une forte visibilité sur ses ventes futures. Cela représente une augmentation de 1 % sur une base réelle et de 5 % sur une base organique par rapport au 31 mars 2019.

La croissance du carnet de commandes du Groupe est tirée par des succès commerciaux majeurs en France, en Allemagne et en Australie dans le matériel roulant. Le carnet de commandes a augmenté pour les services et les produits de signalisation grâce à une forte dynamique commerciale en Europe et en Australie. Les principaux contrats de système sont presque terminés dans les régions Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale et Amérique latine et expliquent la diminution de 31 % du carnet de commandes de la gamme de produits.

La fluctuation des devises, notamment la dépréciation du rand sud-africain (ZAR) et de la roupie indienne (INR) par rapport à l'euro, a eu un impact négatif sur les carnets de commandes de matériels roulants et de systèmes, principalement dans les régions Asie-Pacifique et Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale pour un montant total de € 1,6 milliard.

Lors des exercices budgétaires, Alstom réévalue l'impact de l'évolution du carnet de commandes de l'entreprise sur les futurs cycles de vente. Les processus budgétaires permettent une réestimation, sur la base des dernières hypothèses de coûts de contrat et des calendriers de planification, de l'évolution des ventes à venir des contrats à partir du carnet de commandes. La contribution du carnet de commandes de mars 2020 au chiffre d'affaires des trois prochains exercices devrait se situer entre € 17 milliards et € 18 milliards.

### Décomposition géographique

Données base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2020	% contrib.	Exercice clos le 31 mars 2019	% contrib.
Europe	21 321	52 %	18 212	45 %
Amérique	5 539	14 %	6 297	16 %
Asie/Pacifique	6 120	15 %	5 752	14 %
Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale	7 923	19 %	10 220	25 %
<b>CARNET DE COMMANDES PAR DESTINATION</b>	<b>40 903</b>	<b>100 %</b>	<b>40 481</b>	<b>100 %</b>

### Décomposition par produit

Données base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2020	% contrib.	Exercice clos le 31 mars 2019	% contrib.
Matériels roulants	20 677	51 %	20 672	51 %
Services	13 794	33 %	12 779	32 %
Systèmes	2 288	6 %	3 311	8 %
Signalisation	4 144	10 %	3 719	9 %
<b>CARNET DE COMMANDES PAR DESTINATION</b>	<b>40 903</b>	<b>100 %</b>	<b>40 481</b>	<b>100 %</b>

## ● COMPTE DE RÉSULTAT

### CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires d'Alstom s'est élevé à € 8,2 milliards au cours de l'exercice 2019/20. Cela représente une augmentation de 2 % sur une base réelle et de 1 % sur une base organique par rapport à l'exercice fiscal précédent. La forte croissance en Europe notamment sur le matériel roulant et les activités de signalisation a été partiellement compensée par le ralentissement attendu dans les autres régions. L'impact négatif de la crise du Covid-19 sur les ventes d'Alstom cette année est évalué à

environ € 100 millions, l'Europe étant la principale région affectée. Le ratio nouvelles commandes sur chiffre d'affaires s'est établi à 1,2 pour la période considérée contre 1,5 l'année précédente. L'année dernière, le ratio de commandes sur factures avait été positivement affecté par la signature d'un contrat pour la fourniture de 100 trains Avelia Horizon™, d'une valeur de € 2,8 milliards.

Décomposition géographique	Exercice clos le 31 mars 2020		Exercice clos le 31 mars 2019		% variation mars 2020/mars 2019	
	Données base réelle (en millions d'€)	% contrib.	Données base réelle (en millions d'€)	% contrib.	Réel	Organique
Europe	4 675	56 %	4 061	51 %	15 %	15 %
Amérique	1 280	16 %	1 470	18 %	- 13 %	- 14 %
Asie/Pacifique	889	11 %	921	11 %	- 3 %	- 3 %
Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale	1 357	17 %	1 620	20 %	- 16 %	- 18 %
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION</b>	<b>8 201</b>	<b>100 %</b>	<b>8 072</b>	<b>100 %</b>	<b>2 %</b>	<b>1 %</b>

Décomposition par produit	Exercice clos le 31 mars 2020		Exercice clos le 31 mars 2019		% variation mars 2020/mars 2019	
	Données base réelle (en millions d'€)	% contrib.	Données base réelle (en millions d'€)	% contrib.	Réel	Organique
Matériels roulants	3 942	48 %	3 448	43 %	14 %	14 %
Services	1 469	18 %	1 556	19 %	- 6 %	- 6 %
Systèmes	1 301	16 %	1 766	22 %	- 26 %	- 28 %
Signalisation	1 489	18 %	1 302	16 %	14 %	13 %
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION</b>	<b>8 201</b>	<b>100 %</b>	<b>8 072</b>	<b>100 %</b>	<b>2 %</b>	<b>1 %</b>

En **Europe**, les ventes ont atteint € 4,7 milliards, en hausse de € 0,6 milliard par rapport à l'année précédente. Cela représente 56 % du chiffre d'affaires total du Groupe, en croissance organique de 15 %, grâce à la bonne exécution de gros contrats de matériels roulants, dont, en France, les trains régionaux Coradia™ Polyvalent, les trains à grande vitesse Avelia™ Euroduplex, les métros et trains de banlieue pour la région Île-de-France. Le Groupe a accéléré le rythme des livraisons des trains Coradia™ Continental et Coradia™ Lint™ en Allemagne, des trains Coradia Stream™ aux Pays-Bas et en Italie. Le Groupe a produit d'autres trains à grande vitesse Pendolino™ pour NTV en Italie. Au Royaume-Uni, Alstom continue d'assurer la maintenance des trains Pendolino™ et des équipements des tunnels Crossrail. Alstom a également développé ses activités de signalisation en Europe, au Danemark pour la fourniture de solutions embarquées et au sol, ainsi qu'en Italie, en Espagne et au Royaume-Uni.

En **Amériques**, le chiffre d'affaires a atteint € 1,3 milliard, contribuant à hauteur de 16 % au chiffre d'affaires total du Groupe et en réduction de € 0,2 milliard par rapport à l'exercice fiscal précédent. Ces ventes ont été liées par la montée en cadence des trains à grande vitesse Amtrak aux États-Unis et du métro léger pour le REM au Canada. En Amérique latine, l'activité a été principalement tirée par l'exécution du système de métros de la ligne 2 de Panama et des livraisons de voitures de métros à Santiago du Chili. Au cours de l'année, plusieurs

grands contrats de révision aux États-Unis et un contrat de système au Panama ont été achevés, générant une baisse attendue des ventes par rapport à l'année dernière.

En **Asie/Pacifique**, les ventes s'élèvent à € 0,9 milliard, globalement stable par rapport à l'exercice fiscal précédent, représentant 11 % du chiffre d'affaires total du Groupe. Celles-ci ont été alimentées par l'augmentation de la production des locomotives électriques en Inde et soutenues par de fortes livraisons dans les contrats australiens, notamment les tramways Citadis™ pour Sydney (projet « CBD and South East ») et la production de rames X'trapolis™ pour le réseau ferroviaire de banlieue de Melbourne. Les ventes de l'année dernière comprenaient le contrat de fourniture de trains de métro à Sydney pour la ligne North West Line, qui a été entièrement livré au cours de l'exercice.

En **Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale**, le chiffre d'affaires s'élève à € 1,4 milliard, soit 17 % du chiffre d'affaires total du Groupe. La montée en puissance des principaux contrats de matériels roulants, notamment les trains X'trapolis™ pour PRASA en Afrique du Sud et les locomotives Prima™ pour l'Azerbaïdjan et le Kazakhstan, a été largement compensée par la décelération des ventes de systèmes incluant le métro de Dubaï aux Émirats arabes unis et le métro de Riyad en Arabie saoudite, les deux contrats se rapprochant de la phase d'achèvement finale. Au cours de cette année, les performances de la région ont également été alimentées par les livraisons de trains Coradia™ pour le Sénégal.

## RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Durant l'année fiscale 2019/20, les dépenses brutes de recherche et développement ont atteint € 442 millions soit 5,4 % du chiffre d'affaires total du Groupe, avec un accent continu sur les développements durables et les solutions de mobilité intelligente, s'adressant aux marchés des grandes lignes, réseaux de transport urbain et des nouvelles mobilités.

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2020	Exercice clos le 31 mars 2019
Dépenses brutes de R&D	(442)	(380)
Dépenses brutes de R&D (en % du chiffre d'affaires)	5,4 %	4,7 %
Financements reçus	117	75
Dépenses nettes de R&D	(325)	(305)
Coûts de développement capitalisés au cours de la période	79	68
Dotation aux amortissements des coûts de développements capitalisés	(56)	(54)
<b>FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT (ENREGISTRÉS DANS LE COMPTE DE RÉSULTAT)</b>	<b>(302)</b>	<b>(291)</b>
Dépenses de R&D (en % du chiffre d'affaires)	3,7 %	3,6 %

Alstom a notamment concentré ses efforts de recherche et développement sur la gamme **Avelia Horizon™** des trains à très grande vitesse, marquée par le démarrage de l'assemblage des premiers composants relevant de la commande SCNF signée l'année dernière. Le programme Avelia Horizon™ est entièrement financé par la coentreprise SpeedInnov.

Dans le cadre de la stratégie *Alstom In Motion*, le Groupe a investi dans des solutions vertes pour proposer des alternatives zéro émission carbone au diesel pour les voies non électrifiées. Le Groupe élargit le portefeuille de trains régionaux Coradia™ avec la pile à combustible à hydrogène Coradia iLint™ avec des trains déjà en circulation en Allemagne et aux Pays-Bas et plus récemment vers une solution de trains à batterie en Allemagne. De plus, Alstom a développé son véhicule léger sur rail Citadis™ pour la ville de Francfort en Allemagne.

Alstom a en outre investi dans le développement de ses solutions de signalisation grandes lignes **Atlas™** qui permettent des performances et une interopérabilité pour une large gamme de réseaux différents. La SNCF a choisi Alstom en septembre 2019 pour améliorer les performances du trafic des lignes à grande vitesse Paris-Lyon. La solution de contrôle des trains est également prête à équiper l'ensemble du parc ferroviaire norvégien.

## PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

Au cours de l'exercice 2019/20, la marge d'exploitation ajustée a atteint € 630 millions, soit 7,7 % de marge opérationnelle, contre € 606 millions et 7,5 % au cours de l'exercice précédent.

La hausse de la marge opérationnelle résulte d'une réduction du coût des ventes, exprimé en pourcentage des ventes. Les coûts des ventes chez Alstom sont principalement constitués d'achats de matériaux, de salaires liés aux activités d'ingénierie applicative et de systèmes, d'approvisionnement et de fabrication et des services sous-traités. Cette amélioration a été obtenue grâce à l'optimisation des capacités de production, à l'amélioration de l'efficacité industrielle et à la maîtrise des frais généraux de production. L'augmentation de la part des activités de signalisation dans le mix de ventes de l'entreprise a, en outre, permis d'optimiser ce ratio.

Au cours de l'exercice 2019/20, Alstom a accéléré le développement des solutions de signalisation de son portefeuille nord-américain de transport de passagers et de transit, notamment l'**integrated Vital Processor Interlocking (iVPI®)**, une solution pour l'enclenchement et le contrôle de voie utilisé pour le projet Metrolinx USRC à Toronto, au Canada, l'**Audio Frequency Track Circuits (AFTCs)** qui détecte la présence de train sur les voies avec de nombreuses applications aux États-Unis, et le **Carbone MicroCabmatic™**, un système de contrôle de mouvement des trains pour traiter le système de commande intégrale et éviter les accidents de train, mise en application pour les contrats du New Jersey Transit (NJT) et Metro North Railroad (MNRRT).

Alstom a poursuivi le développement de ses solutions CBTC, **Urbalis Fluence™** et **Urbalis 400™** pour les métros et les tramways, déployés sur plus de 100 lignes dans le monde, ainsi que pour le contrat de renouvellement et d'automatisation du métro de Marseille récemment attribué.

Au cours de la période, Alstom a renforcé son soutien à la suite **ICONIS™** pour les centres de contrôle des opérations, permettant de maximiser la fluidité du trafic et d'orchestrer les opérations à distance et la cybersécurité des solutions Alstom grâce à son partenariat avec Airbus signé en 2017.

Les frais de vente et d'administration en pourcentage des ventes ont légèrement augmenté à 7,2 %, contre 7,0 % l'année précédente, à la suite d'efforts commerciaux renouvelés sur la période.

Sur la période, la contribution de CASCO s'est élevée à € 38 millions, en augmentation par rapport à la contribution de € 36 millions de l'année précédente. Alstom détient une participation de 49 % dans CASCO Signal Limited, une coentreprise exploitant le marché ferroviaire chinois depuis 1986. Elle a été établie avec la China Railway Signal & Communication Corporation et est basée à Shanghai. CASCO continue de fournir des systèmes et des services de signalisations pour les métros, les tramways et les grandes lignes.



## RÉSULTAT NET

Au cours de l'exercice 2019/20, Alstom a enregistré des charges de restructuration et de rationalisation pour € (18) millions, liées à de petites initiatives en Europe et en Amérique latine. L'an dernier, les charges se sont élevées à € (65) millions, grâce aux initiatives d'optimisation des coûts en Allemagne, au Brésil et au Royaume-Uni.

L'an dernier, la plus-value de cession d'activité a été générée par le changement de méthode de consolidation des capitaux propres avec la consolidation intégrale d'EKZ pour € 33 millions et le gain sur dilution de TMH pour € 25 millions.

Au cours de la période, les coûts additionnels et non productifs liés au Covid-19 se sont élevés à € (24) millions.

La perte de valeur et les autres coûts se sont élevés à € (5) millions, dont principalement, l'amortissement des actifs valorisés dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de GE Signalling, EKZ et Nomad pour € (14) millions, les coûts de transaction liés à l'acquisition prévue de Bombardier Transport pour € (15) millions et des gains liés à des procédures judiciaires pour € 31 millions. Les dépenses enregistrées sur l'exercice précédent comprenaient notamment l'amortissement des actifs valorisés dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de SSL, GE Signalling et Nomad pour € (15) millions, € (74) millions de coûts de transaction liés au projet de rapprochement Siemens en plus des € (69) millions de charges liées à des procédures judiciaires.

Le résultat d'exploitation s'établit à € 545 millions contre € 408 millions au cours de l'exercice 2018/19, reflétant la bonne performance opérationnelle de l'année.

Les frais financiers nets diminuent à € (76) millions, contre € (88) millions pour l'année précédente grâce à une amélioration du portefeuille de dérivés commerciaux. La réduction des frais de financement au niveau de la holding, liés au remboursement de 879 millions d'obligations venant à échéance au cours de l'exercice, a été en partie compensée par l'augmentation du coût de financement des filiales, notamment pour l'Inde.

Le Groupe a enregistré une charge d'impôt sur le résultat de € (118) millions pour l'exercice 2019/20 correspondant à un taux d'imposition effectif de 25 % contre €(70) millions à la même période l'an dernier et un taux d'imposition effectif de 22 %. Le taux d'imposition effectif de l'année dernière a été inférieur en raison d'actifs d'impôts différés comptabilisés lors de reports de pertes fiscales antérieures et de reprises de provisions fiscales.

La part dans le résultat net des participations s'élève à € 102 millions, principalement liée au résultat de nos coentreprises Transmashholding (TMH) et CASCO Signal Limited. Le résultat de l'année dernière avait été impacté par la réévaluation des options de vente des coentreprises Énergie sur la période pour € 106 millions.

Le résultat net des activités non poursuivies s'établit à € 21 millions, y compris la réévaluation des passifs liés à la cession d'activités, principalement liés à l'accord principal avec GE. L'an dernier, le résultat avait été impacté par la réévaluation des activités non poursuivies à hauteur de € 248 millions.

En conséquence, le résultat net (part du Groupe) s'établit à € 467 millions pour l'exercice 2019/20 contre €681 millions au cours de la même période de l'exercice précédent.

## CASH-FLOW LIBRE

(en millions d'€)

	Exercice clos le 31 mars 2020	Exercice clos le 31 mars 2019 (*)
<b>EBIT</b>	<b>545</b>	<b>408</b>
Dépréciations et amortissements	293	194
Charges de restructuration décaissées	(12)	15
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(195)	(207)
R&D capitalisés	(79)	(68)
Variation du besoin en fonds de roulement	(249)	(12)
Frais financiers décaissés	(95)	(90)
Impôts sur les sociétés décaissés	(102)	(105)
Autres	100	18
<b>CASH-FLOW LIBRE</b>	<b>206</b>	<b>153</b>

(\*) Les chiffres de l'exercice précédent n'ont pas été retraités pour refléter l'application de la norme IFRS 16.

Le Cash-Flow Libre du Groupe s'établit à € 206 millions pour l'exercice 2019/20 contre € 153 millions pour l'année fiscale précédente. Les ressources en fonds de roulement ont été consommées principalement au cours du premier semestre avec la montée en puissance de grands projets, notamment pour les trains de banlieue X'trapolis™ en Afrique du Sud, les locomotives électriques en Inde et les trains régionaux Coradia™ pour les Pays-Bas, l'Italie et l'Allemagne, en partie compensé par un bon niveau d'encaissement à la suite des livraisons et des commandes signées au cours de l'année.

La ligne « Autres » du tableau intègre les dividendes liés aux résultats de nos coentreprises Transmashholding (TMH) et de CASCO Signal Limited. L'année dernière, la ligne avait été impactée négativement par la neutralisation de l'impact résultat de la plus-value de cession d'activité générée par le changement de méthode de consolidation des capitaux propres avec la consolidation intégrale d'EKZ pour € (33) millions et le gain sur dilution de TMH pour € (25) millions.

Le Groupe a adopté la norme IFRS 16 « Contrats de location » au 1<sup>er</sup> avril 2019, selon l'approche rétrospective simplifiée, sans retraitement des comparatifs de la période précédente. L'amortissement annuel lié au nouveau droit d'utilisation sur l'actif s'élève à € 92 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2020. L'impact total de l'application de la norme bail IFRS 16 sur l'agrégat déclaré Cash-Flow Libre est estimé à € 84 millions sur la période (se référer à la Note 2.2.1 « Bail IFRS 16 »).

Au cours de l'exercice 2019/20, Alstom a investi € 195 millions en dépenses d'investissement afin de soutenir l'augmentation de capacité en Pologne pour l'assemblage de Coradia Stream™, en Inde pour permettre la prochaine production de véhicules légers de métro, en Italie pour la maintenance des trains à grande vitesse, ainsi qu'en France pour préparer la production de l'Avelia Horizon™.

## ● TRÉSORERIE (DETTE) NETTE

En raison de la mise en œuvre d'IFRS 16 au 1<sup>er</sup> avril 2019, le Groupe a choisi d'exclure les dettes sur contrats de location de la trésorerie/(dette) nette, ce qui se traduit par une variation de la trésorerie/(dette) nette de € 15 millions. À compter du 1<sup>er</sup> avril 2019, la trésorerie/(dette) nette est définie comme la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les valeurs mobilières de placement et les autres actifs financiers courants, moins les emprunts. Les chiffres de l'année précédente n'ont pas été traités pour refléter l'application d'IFRS 16.

Au 31 mars 2020, le Groupe enregistre une trésorerie nette de € 1 178 millions, contre une trésorerie nette de € 2 325 millions au 31 mars 2019. La trésorerie nette d'Alstom diminue sur la période, en raison de € (1 240) millions de dividendes versés, y compris les intérêts minoritaires, compensée par une génération de flux de trésorerie de € 206 millions de Cash-Flow Libre générés sur la période, ainsi que € (98) millions d'acquisitions et net de cessions. Les acquisitions et cessions du Groupe au cours de la période comprennent notamment l'augmentation de la part d'Alstom dans la coentreprise SpeedInnov pour € 36 millions et l'augmentation de la part d'Alstom dans CASCO pour € 20 millions.

En complément de sa trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles, s'élevant à € 2 175 millions au 31 mars 2020, le Groupe peut accéder à une facilité de crédit renouvelable de € 400 millions, à échéance

juin 2022, entièrement disponible à mars 2020. Il en résulte une position de liquidité au 31 mars 2020 de € 2 575 millions.

Dans le contexte du Covid-19, Alstom a pris des mesures supplémentaires pour renforcer sa trésorerie.

Alstom a obtenu une facilité de crédit renouvelable à court terme de € 1 750 millions avec une échéance d'un an, une option de prolongation de six mois à la discrétion de l'emprunteur et une autre option de prolongation de six mois à la discrétion des prêteurs. Cette facilité de crédit renouvelable supplémentaire vise à remplacer le programme de billets de trésorerie européens négociables d'Alstom, d'un montant de € 1 milliard, si le marché des billets de trésorerie venait à ne plus être accessible et à fournir un volant de liquidités supplémentaire.

Suite à ces décisions, la Société dispose de liquidités importantes pour faire face aux besoins potentiels de trésorerie supplémentaires liés au Covid-19. Les ressources en liquidités s'élèvent à € 2 575 millions au 31 mars 2020, dont € 2 175 millions de liquidités disponibles et € 400 millions de lignes de crédit non utilisées auxquelles s'ajoutent les € 1 750 millions supplémentaires au titre de la nouvelle ligne de crédit obtenue courant avril 2020.

## ● CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres du Groupe au 31 mars 2020 s'élèvent à € 3 328 millions (y compris les intérêts minoritaires) contre € 4 159 millions au 31 mars 2019. Cette variation s'explique principalement par :

- un résultat net (part du Groupe) de € 467 millions au titre de l'exercice fiscal 2019/20 ;
- la variation des hypothèses actuarielles sur les engagements de retraites à prestations définies (enregistrées en capitaux propres) pour € 36 millions après impôts ;
- les dividendes payés aux actionnaires d'Alstom pour € (1 234) millions ;
- les paiements en actions pour € 85 millions ;
- des écarts de conversion de € (162) millions.

## ● DÉFINITION D'INDICATEURS FINANCIERS NON CODIFIÉS PAR DES ORGANISMES DE NORMALISATION COMPTABLE

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

### 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.

### CARNET DE COMMANDES

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

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

- carnet de commandes à l'ouverture de l'exercice ;
- plus nouvelles commandes reçues au cours de l'exercice ;
- moins annulations de commandes enregistrées au cours de l'exercice ;

- moins chiffre d'affaires reconnu sur l'exercice.

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

Le carnet de commandes correspond au prix de transaction affecté aux obligations de prestation restant à remplir, selon les exigences d'informations quantitatives et qualitatives de la norme IFRS 15.

### RATIO « COMMANDES SUR CHIFFRE D'AFFAIRES »

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

### RÉSULTAT D'EXPLOITATION AJUSTÉ

Suite à la nouvelle organisation mise en place en 2015, le Groupe s'est doté d'un nouvel indicateur de performance pour refléter la performance opérationnelle récurrente : le résultat d'exploitation ajusté (« aEBIT »). Cet indicateur est aussi utilisé par le marché et les concurrents directs du Groupe.

À partir de septembre 2019, Alstom a opté pour l'inclusion de la quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence dans l'aEBIT lorsque celles-ci sont considérées comme faisant partie des activités opérationnelles du Groupe (car il existe des flux opérationnels significatifs et/ou la réalisation de projets communs avec ces entités), à savoir la coentreprise CASCO. La Société estime que le fait de donner de la visibilité à un acteur clé de la stratégie de signalisation d'Alstom permettra de présenter une image plus fidèle et plus juste de la performance commerciale et opérationnelle globale du Groupe. Ce changement permettra également une plus grande comparabilité avec ce que des acteurs similaires du marché définissent comme faisant partie de leur information principale sur l'indicateur de profit non Gaap.

L'aEBIT correspond au résultat d'exploitation ajusté des éléments suivants :

- coûts nets de restructuration et de rationalisation ;
- dépréciation des actifs incorporels et corporels ;
- plus ou moins-values ou réévaluations sur cessions de titres ou changement de contrôle ;
- tout élément non récurrent comme des coûts encourus ou des dépréciations d'actifs évalués dans le cadre de regroupements d'entreprise, ainsi que des charges liées à des procédures judiciaires n'entrant pas dans le cadre normal des affaires ;
- la quote-part des résultats nets des sociétés opérationnelles mises en équivalence.

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

La marge d'exploitation ajustée correspond au résultat d'exploitation exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires.

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

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2020	Exercice clos le 31 mars 2019 <sup>(2)</sup>
<b>Résultat d'exploitation ajusté (aEBIT) <sup>(1)</sup></b>	<b>630</b>	<b>606</b>
Marge d'exploitation ajustée (en % des ventes)	7,7 %	7,5 %
Gain/moins-values sur cession d'activités	-	60
Coût de rationalisations et de restructuration	(18)	(65)
Amortissement de l'allocation du prix d'acquisition et coûts d'intégration	(5)	(158)
Coûts additionnels et non productifs liés au Covid-19	(24)	-
CASCO renversement de la contribution	(38)	(36)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT)</b>	<b>545</b>	<b>408</b>

(1) Résultat d'exploitation ajusté de la contribution CASCO sur les deux périodes.

(2) Les chiffres de l'exercice précédent n'ont pas été retraités pour refléter l'application d'IFRS 16.

## 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 :

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2020	Exercice clos le 31 mars 2019 <sup>(*)</sup>
<b>Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation</b>	<b>476</b>	<b>425</b>
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles (coûts de R&D capitalisés inclus)	(274)	(275)
Produits de cession des immobilisations corporelles et incorporelles	4	3
<b>CASH-FLOW LIBRE</b>	<b>206</b>	<b>153</b>

(\*) Les chiffres de l'exercice précédent n'ont pas été retraités pour refléter l'application d'IFRS 16.

Alstom utilise le Cash-Flow Libre aussi bien à des fins d'analyses internes que pour sa communication externe car le Groupe estime qu'il apporte un éclairage pertinent sur le montant réel de trésorerie générée ou utilisée par l'exploitation.

Le Cash-Flow Libre positif s'est élevé à € 206 millions au cours de l'exercice fiscal 2019/20, contre € 153 millions au cours de l'exercice fiscal précédent.

## CAPITAUX EMPLOYÉS

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

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

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

Au 31 mars 2020, les capitaux employés ont atteint € 2 424 millions comparés aux € 2 088 millions à fin mars 2019. Cette évolution résulte principalement de la réévaluation des passifs liés à la cession des activités interrompues, le résultat net positif des sociétés mises en équivalence ainsi que la réévaluation du résultat de dilution de Locotech et TMH. Les investissements stratégiques réalisés au cours de l'exercice ont également permis d'augmenter les capitaux employés.

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2020	Exercice clos le 31 mars 2019
Actifs non courants	4 628	4 313
moins impôts différés	(234)	(299)
moins actifs non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière	(177)	(201)
moins actifs de couverture des engagements de retraite	-	-
<b>Capitaux employés – actifs non courants (A)</b>	<b>4 217</b>	<b>3 813</b>
Actifs courants	8 380	9 090
moins trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 175)	(3 432)
moins autres actifs financiers courants	(45)	(10)
<b>Capitaux employés – actifs courants (B)</b>	<b>6 160</b>	<b>5 648</b>
Passifs courants	7 775	8 059
moins dettes financières courantes	(270)	(1 032)
plus les obligations au titre de contrats de location	465	-
moins les autres obligations associées à une dette financière	(177)	-
plus provisions non courantes	160	346
<b>Capitaux employés – passifs (C)</b>	<b>7 953</b>	<b>7 373</b>
<b>CAPITAUX EMPLOYÉS (A) + (B) - (C)</b>	<b>2 424</b>	<b>2 088</b>

## TRÉSORERIE (DETTE) NETTE

La trésorerie nette est définie comme la somme de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des autres actifs financiers courants, et des actifs financiers non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière, diminuée de la dette financière courante et non courante. Au 31 mars 2020, le Groupe a enregistré un niveau de trésorerie de € 1 178 millions, comparé à une position de trésorerie de € 2 325 millions au 31 mars 2019.

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2020	Exercice clos le 31 mars 2019
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 175	3 432
Autres actifs financiers courants	45	10
Actifs financiers non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière	-	201
moins :		
Dettes financières courantes	270	1 032
Dettes financières non courantes	772	286
<b>TRÉSORERIE NETTE/(ENDETTEMENT NET) EN FIN DE PÉRIODE (*)</b>	<b>1 178</b>	<b>2 325</b>

(\*) En raison de la mise en œuvre d'IFRS 16, le Groupe a choisi d'exclure les obligations locatives de la trésorerie/(dette) nette. À compter du 1<sup>er</sup> avril 2019, la trésorerie/(dette) nette est définie comme la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les valeurs mobilières de placement et les autres actifs financiers courants, moins les emprunts. Les chiffres de l'année précédente n'ont pas été retraités pour refléter l'application d'IFRS 16.

## 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.



# 3

## INFORMATION FINANCIÈRE

● <b>ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS</b> 	<b>38</b>
Compte de résultat consolidé	38
État du résultat global consolidé	39
Bilan consolidé	40
Tableau des flux de trésorerie consolidés	41
État des variations des capitaux propres consolidés	43
Notes annexes aux comptes consolidés	44
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	107
● <b>COMPTES ANNUELS</b> 	<b>111</b>
Compte de résultat	111
Bilan	112
Notes annexes aux comptes annuels	113
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	126
● <b>AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES RELATIVES À ALSTOM SA</b>	<b>130</b>



Les éléments du Rapport Financier Annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide de ce pictogramme

# ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 mars 2020

## ● COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'€)</i>	Note	Exercice clos le	
		31 mars 2020	31 mars 2019 (*)
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>(3)</b>	<b>8 201</b>	<b>8 072</b>
Coût des ventes		(6 740)	(6 641)
Frais de recherche et développement	(4)	(302)	(291)
Frais commerciaux	(5)	(223)	(214)
Frais administratifs	(5)	(368)	(355)
Autres produits/(charges)	(6)	(23)	(163)
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>545</b>	<b>408</b>
Produits financiers	(7)	6	3
Charges financières	(7)	(82)	(91)
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>469</b>	<b>320</b>
Impôt sur les bénéfices	(8)	(118)	(70)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence	(13)	102	195
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>453</b>	<b>445</b>
Résultat net des activités non poursuivies	(9)	21	248
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>474</b>	<b>693</b>
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère		467	681
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		7	12
Résultat net des activités poursuivies attribuable :			
• aux propriétaires de la société mère		446	433
• aux participations ne donnant pas le contrôle		7	12
Résultat net des activités non poursuivies attribuable :			
• aux propriétaires de la société mère		21	248
• aux participations ne donnant pas le contrôle		-	-
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION</b> <i>(en €)</i>			
• Résultat de base	(10)	2,08	3,05
• Résultat dilué	(10)	2,06	3,03

(\*) Données non retraitées des effets de l'application d'IFRS 16 « Contrats de location » (voir Note 2).

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.



## ● ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'€)	Note	Exercice clos le	
		31 mars 2020	31 mars 2019 <sup>(1)</sup>
<b>Résultat net de la période</b>		<b>474</b>	<b>693</b>
Réévaluation des engagements de retraites à prestations définies	(29)	37	(50)
Instruments de capitaux propres à la JV par OCI	(13)/(14)	(6)	55
Impôt sur les éléments non recyclables	(8)	(4)	5
<b>Éléments non recyclables en résultat</b>		<b>27</b>	<b>10</b>
<i>dont sociétés mises en équivalence</i>	(13)	(1)	54
Gains (pertes) sur instruments financiers de couverture		(4)	-
Réserve des coûts de couverture		(4)	(8)
Écarts de conversion <sup>(2)</sup>	(23)	(163)	33
Impôt sur les éléments recyclables	(8)	3	2
<b>Éléments recyclables en résultat</b>		<b>(168)</b>	<b>27</b>
<i>dont sociétés mises en équivalence</i>	(13)	(89)	(1)
<b>RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ</b>		<b>333</b>	<b>730</b>
Attribuable :			
• aux propriétaires de la société mère		329	718
• aux participations ne donnant pas le contrôle		4	12
Résultat global consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère et provenant des :			
• Activités poursuivies		308	469
• Activités non poursuivies		21	249
Résultat global consolidé attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle et provenant des :			
• Activités poursuivies		4	12
• Activités non poursuivies		-	-

(1) Données non retraitées des effets de l'application d'IFRS 16 « Contrats de location » (voir Note 2).

(2) Inclut les écarts de conversion sur la réserve d'écarts actuariels pour € 2 millions au 31 mars 2020 (€ 3 millions au 31 mars 2019).

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## ● BILAN CONSOLIDÉ

### Actif

(en millions d'€)	Note	Au 31 mars 2020	Au 31 mars 2019 (*)
Écart d'acquisition	(11)	1 567	1 574
Immobilisations incorporelles	(11)	470	470
Immobilisations corporelles	(12)	1 371	953
Participations dans les coentreprises et entreprises associées	(13)	693	711
Autres titres de participation	(14)	60	64
Autres actifs non courants	(15)	233	242
Impôts différés	(8)	234	299
<b>Total des actifs non courants</b>		<b>4 628</b>	<b>4 313</b>
Stocks et en-cours	(17)	1 743	1 533
Actifs sur contrat	(18)	1 644	1 448
Clients et comptes rattachés	(19)	1 581	1 661
Autres actifs opérationnels courants	(20)	1 192	1 006
Autres actifs financiers courants	(25)	45	10
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(26)	2 175	3 432
<b>Total des actifs courants</b>		<b>8 380</b>	<b>9 090</b>
Actifs destinés à la vente	(13)	-	7
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>13 008</b>	<b>13 410</b>

(\*) Données non retraitées des effets de l'application d'IFRS 16 « Contrats de location » (voir Note 2).

### Capitaux propres et passif

(en millions d'€)	Note	Au 31 mars 2020	Au 31 mars 2019 (*)
Capitaux propres – attribuables aux propriétaires de la société mère	(23)	3 271	4 091
Capitaux propres – attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		57	68
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>3 328</b>	<b>4 159</b>
Provisions non courantes	(22)	160	346
Provisions pour engagements de retraite et avantages assimilés	(29)	491	533
Emprunts non courants	(27)	772	89
Dettes non courantes sur contrats de location	(27)	465	197
Impôts différés	(8)	17	21
<b>Total des passifs non courants</b>		<b>1 905</b>	<b>1 186</b>
Provisions courantes	(22)	853	847
Emprunts courants	(27)	270	1 013
Dettes courantes sur contrats de location	(27)	131	19
Passifs sur contrat	(18)	3 148	3 001
Fournisseurs et comptes rattachés	(16)	1 653	1 751
Autres passifs opérationnels courants	(21)	1 720	1 428
<b>Total des passifs courants</b>		<b>7 775</b>	<b>8 059</b>
Passifs liés à des actifs destinés à la vente	(13)	-	6
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF</b>		<b>13 008</b>	<b>13 410</b>

(\*) Données non retraitées des effets de l'application d'IFRS 16 « Contrats de location » (voir Note 2).

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## ● TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'€)	Note	Exercice clos le	
		31 mars 2020	31 mars 2019 (*)
<b>Résultat net</b>		<b>474</b>	<b>693</b>
Dotation aux amortissements et dépréciations	(11)/(12)	293	195
Charge relative aux paiements fondés sur des actions	(30)	25	20
Coût de l'endettement financier net et coût net des couvertures de change, net des intérêts financiers reçus et payés (a), et autres variations de provisions		(30)	(14)
Ajustement des flux relatifs aux engagements de retraite et avantages assimilés		4	11
Plus/moins-values sur cessions d'actifs		(2)	(57)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence (nette des dividendes reçus)	(13)	(22)	(143)
Charge d'impôt différé inscrite au compte de résultat	(8)	61	10
<b>Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation – hors variation du besoin en fonds de roulement</b>		<b>803</b>	<b>715</b>
<b>Variation du besoin en fonds de roulement liée à l'exploitation (b)</b>	<b>(16)</b>	<b>(327)</b>	<b>(290)</b>
<b>Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation</b>		<b>476</b>	<b>425</b>
<i>Dont flux opérationnels liés aux activités non poursuivies</i>		-	-
Produits de cession des immobilisations corporelles et incorporelles		4	3
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles (coûts de R&D capitalisés inclus)		(274)	(275)
Augmentation/(diminution) des autres actifs non courants	(15)	(7)	10
Acquisition d'activités après déduction de la trésorerie acquise		(61)	(114)
Cession d'activités après déduction de la trésorerie cédée		(30)	2 576
<b>Variation nette de la trésorerie liée aux investissements</b>		<b>(368)</b>	<b>2 200</b>
<i>Dont flux d'investissements liés aux activités non poursuivies</i>	(9)	(31)	(16)
Augmentation/(réduction) de capital y compris celles souscrites par les participations ne donnant pas le contrôle		60	19
Dividendes versés y compris versements aux participations ne donnant pas le contrôle		(1 240)	(84)
Émissions d'emprunts obligataires	(27)	700	-
Remboursements d'emprunts obligataires	(27)	(879)	(371)
Variation nette des emprunts courants et non courants	(27)	110	(8)
Variation nette des dettes sur contrats de location	(27)	(103)	(17)
Variation nette des autres actifs et passifs financiers courants	(27)	(5)	3
<b>Variation nette de la trésorerie liée au financement</b>		<b>(1 357)</b>	<b>(458)</b>
<i>Dont flux de financement liés aux activités non poursuivies</i>		-	-
<b>(DIMINUTION)/AUGMENTATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>		<b>(1 249)</b>	<b>2 167</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période		3 432	1 231
Incidence des variations de taux de conversion		(11)	37
Transfert vers actifs destinés à la vente		3	(3)
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>(26)</b>	<b>2 175</b>	<b>3 432</b>
(a) Net des intérêts reçus et payés		(57)	(62)
(b) Impôts payés		(102)	(105)

(\*) Données non retraitées des effets de l'application d'IFRS 16 « Contrats de location » (voir Note 2).

## INFORMATION FINANCIÈRE

## Tableau des flux de trésorerie consolidés

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2020	31 mars 2019 <sup>(1)</sup>
<b>Analyse de la variation de la trésorerie nette/(endettement net) <sup>(2)</sup></b>		
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 249)	2 167
Variation nette des autres actifs et passifs financiers courants	5	(3)
Variation nette des obligations	179	371
Variation nette des emprunts courants et non courants	(110)	8
Variation nette des dettes sur contrats de location	-	17
Dettes nettes des entités acquises/cédées à leur date d'acquisition/cession et autres variations	28	20
Diminution/(Augmentation) de l'endettement net	(1 147)	2 580
<b>Trésorerie nette/(Endettement net) en début de période</b>	<b>2 325</b>	<b>(255)</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE/(ENDETTEMENT NET) EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>1 178</b>	<b>2 325</b>

(1) Données non retraitées des effets de l'application d'IFRS 16 « Contrats de location » (voir Note 2).

(2) Suite à l'application d'IFRS 16, le Groupe a choisi d'exclure les dettes sur contrats de location de la trésorerie nette/(endettement net).

À compter du 1<sup>er</sup> avril 2019, la trésorerie nette/(endettement net) se définit comme la somme de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des valeurs mobilières de placements, des autres actifs financiers courants (voir Note 25), déduction faite des emprunts (voir Note 27).

L'impact résultant de la première application de l'IFRS 16, pour un montant de € 15 millions, est inclus dans la « dette nette des entités acquises/cédées à leur date d'acquisition/cession et autres variations ».

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## ● ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'€, à l'exception du nombre d'actions)	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes d'émission	Réserves	Écarts actuariels	Couverture des flux de trésorerie	Réserve de conversion	Capitaux propres – attribuables aux propriétaires de la société mère	Capitaux propres – attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
<b>Au 31 mars 2018</b>	<b>222 210 471</b>	<b>1 555</b>	<b>917</b>	<b>1 709</b>	<b>(263)</b>	<b>7</b>	<b>(549)</b>	<b>3 376</b>	<b>54</b>	<b>3 430</b>
Variation des autres éléments du résultat global	-	-	-	49	(48)	-	36	37	-	37
Résultat net de la période	-	-	-	681	-	-	-	681	12	693
<b>Total du résultat global</b>	-	-	-	<b>730</b>	<b>(48)</b>	-	<b>36</b>	<b>718</b>	<b>12</b>	<b>730</b>
Variation d'intérêts et autres	-	-	-	(10)	-	(7)	53	36	6	42
Dividendes	-	-	-	(78)	-	-	-	(78)	(4)	(82)
Augmentation de capital dans le cadre des plans de motivation et de fidélisation sur le long terme	638 610	5	-	(5)	-	-	-	-	-	-
Paiements fondés sur des actions acquittés en instruments de capitaux propres	723 232	5	14	20	-	-	-	39	-	39
<b>Au 31 mars 2019</b>	<b>223 572 313</b>	<b>1 565</b>	<b>931</b>	<b>2 366</b>	<b>(311)</b>	-	<b>(460)</b>	<b>4 091</b>	<b>68</b>	<b>4 159</b>
Variation des autres éléments du résultat global	-	-	-	(9)	36	(3)	(162)	(138)	(3)	(141)
Résultat net de la période	-	-	-	467	-	-	-	467	7	474
<b>Total du résultat global</b>	-	-	-	<b>458</b>	<b>36</b>	<b>(3)</b>	<b>(162)</b>	<b>329</b>	<b>4</b>	<b>333</b>
Variation d'intérêts et autres	-	-	-	-	-	-	-	-	(9)	(9)
Dividendes	-	-	-	(1 234)	-	-	-	(1 234)	(6)	(1 240)
Augmentation de capital dans le cadre des plans de motivation et de fidélisation sur le long terme	219 728	1	4	-	-	-	-	5	-	5
Paiements fondés sur des actions acquittés en instruments de capitaux propres et autres	2 181 741	15	45	20	-	-	-	80	-	80
<b>AU 31 MARS 2020</b>	<b>225 973 782</b>	<b>1 581</b>	<b>980</b>	<b>1 610</b>	<b>(275)</b>	<b>(3)</b>	<b>(622)</b>	<b>3 271</b>	<b>57</b>	<b>3 328</b>

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## ● NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

### SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

<b>A. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS ET VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE</b>	<b>45</b>	<b>Note 19. Clients et comptes rattachés</b>	<b>70</b>
<b>Note 1. Événements significatifs et changements du périmètre de consolidation</b>	<b>45</b>	<b>Note 20. Autres actifs opérationnels courants</b>	<b>71</b>
<b>B. PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX ET RECOURS À DES ESTIMATIONS</b>	<b>47</b>	<b>Note 21. Autres passifs opérationnels courants</b>	<b>71</b>
<b>Note 2. Principes comptables</b>	<b>47</b>	<b>Note 22. Provisions</b>	<b>71</b>
<b>C. INFORMATIONS SECTORIELLES</b>	<b>53</b>	<b>G. CAPITAUX PROPRES ET DIVIDENDES</b>	<b>73</b>
<b>Note 3. Informations sectorielles</b>	<b>53</b>	<b>Note 23. Capitaux propres</b>	<b>73</b>
<b>D. AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT</b>	<b>54</b>	<b>Note 24. Distribution de dividendes</b>	<b>73</b>
<b>Note 4. Frais de recherche et de développement</b>	<b>54</b>	<b>H. FINANCEMENT ET GESTION DU RISQUE FINANCIER</b>	<b>73</b>
<b>Note 5. Frais commerciaux et frais administratifs</b>	<b>55</b>	<b>Note 25. Autres actifs financiers courants</b>	<b>73</b>
<b>Note 6. Autres produits et charges</b>	<b>55</b>	<b>Note 26. Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>74</b>
<b>Note 7. Résultat financier</b>	<b>56</b>	<b>Note 27. Dette financière</b>	<b>74</b>
<b>Note 8. Impôt sur les bénéfices</b>	<b>57</b>	<b>Note 28. Instruments financiers et gestion des risques financiers</b>	<b>75</b>
<b>Note 9. Résultats des activités non poursuivies</b>	<b>59</b>	<b>I. ENGAGEMENTS DE RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES LONG TERME, ET RÉMUNÉRATIONS FONDÉES SUR DES ACTIONS</b>	<b>85</b>
<b>Note 10. Résultat par action</b>	<b>60</b>	<b>Note 29. Engagements de retraite et avantages assimilés</b>	<b>85</b>
<b>E. ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>61</b>	<b>Note 30. Paiements fondés sur des actions</b>	<b>90</b>
<b>Note 11. Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles</b>	<b>61</b>	<b>Note 31. Frais de personnel et effectifs</b>	<b>94</b>
<b>Note 12. Immobilisations corporelles</b>	<b>63</b>	<b>J. PASSIFS ÉVENTUELS ET CONTENTIEUX</b>	<b>95</b>
<b>Note 13. Participations dans les coentreprises et entreprises associées</b>	<b>66</b>	<b>Note 32. Passifs éventuels</b>	<b>96</b>
<b>Note 14. Autres titres non consolidés</b>	<b>68</b>	<b>Note 33. Contentieux</b>	<b>96</b>
<b>Note 15. Autres actifs non courants</b>	<b>68</b>	<b>K. AUTRES INFORMATIONS</b>	<b>99</b>
<b>F. BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>69</b>	<b>Note 34. Honoraires des Commissaires aux comptes</b>	<b>99</b>
<b>Note 16. Analyse du besoin en fonds de roulement</b>	<b>69</b>	<b>Note 35. Parties liées</b>	<b>99</b>
<b>Note 17. Stocks et en-cours</b>	<b>69</b>	<b>Note 36. Événements postérieurs à la clôture</b>	<b>100</b>
<b>Note 18. Actifs/(passifs) nets sur contrats</b>	<b>70</b>	<b>Note 37. Périmètre de consolidation</b>	<b>101</b>

Alstom est un leader mondial de l'industrie du transport ferroviaire. Ainsi, le Groupe offre une gamme complète de solutions composée de matériels roulant, systèmes, services et de signalisation pour le transport ferroviaire passagers et fret. Il bénéficie d'un marché porteur avec des fondamentaux solides. Les principaux facteurs de marché sont l'urbanisation, les préoccupations environnementales, la croissance économique, les dépenses publiques et la transformation digitale.

Dans ce contexte, Alstom a su construire une présence à la fois locale et mondiale qui le distingue de la plupart de ses concurrents et lui donne une proximité avec ses clients et une grande flexibilité industrielle. Son offre, l'une des plus complètes et des plus intégrées du marché, et sa

position parmi les leaders technologiques placent Alstom dans une situation unique pour bénéficier de la croissance mondiale du marché des transports ferroviaires. Enfin, pour générer une croissance profitable, Alstom met l'accent sur l'excellence opérationnelle et l'évolution de son mix produit.

Les états financiers consolidés sont présentés en euros et ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 11 mai 2020. Conformément à la législation française, ils seront considérés comme définitifs lorsqu'ils auront été approuvés par les actionnaires d'Alstom lors de l'assemblée générale du 8 juillet 2020.

## A. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS ET VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE

### NOTE 1. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS ET CHANGEMENTS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

#### 1.1. Événements significatifs

##### 1.1.1. Acquisition de Bombardier Transport

Alstom a annoncé le 17 février 2020 la signature d'un protocole d'accord avec Bombardier Inc. et la Caisse de dépôt et placement du Québec (« CDPQ ») pour l'acquisition de Bombardier Transport.

##### Une opportunité unique d'accélérer la feuille de route stratégique d'Alstom, Alstom in Motion

L'acquisition de Bombardier Transport est une opportunité unique qui se présente à un moment opportun pour Alstom, dont le profil opérationnel et financier s'est fortement amélioré depuis quatre ans, dans le but d'accélérer sa feuille de route stratégique, en s'appuyant sur une complémentarité en matière de plateformes commerciales et industrielles.

##### Structure de prix

Le prix d'acquisition de 100 % des actions de Bombardier Transport sera compris entre € 5,8 milliards et € 6,2 milliards, en fonction des comptes de Bombardier Transport et de mécanismes d'ajustements à la date de réalisation de l'opération. De plus, Alstom reprendra la position de trésorerie nette de Bombardier Transport à la réalisation de l'opération et un mécanisme spécifique ajustera le prix d'acquisition à la baisse sur une base euro pour euro dans l'hypothèse où Bombardier Transport aurait une position de trésorerie nette négative au 31 décembre 2020.

Alstom dispose d'un financement intégralement souscrit et structuré avec l'objectif de maintenir son profil de crédit solide et son engagement envers sa notation de crédit Baa2. Le prix d'acquisition de 100 % des actions de Bombardier Transport sera payé pour partie en numéraire et pour partie en actions nouvellement émises par Alstom. L'émission d'actions nouvelles représentera un montant total d'environ € 5 milliards, dont € 2 milliards seront levés sur le marché.

Selon les termes de l'acquisition, CDPQ (actuellement actionnaire de Bombardier Transport à hauteur de 32,5 %) deviendra le principal actionnaire d'Alstom détenant environ 18 % du capital. Bouygues restera un actionnaire majeur d'Alstom détenant environ 10 % de ses actions. Bouygues soutient pleinement l'opération et s'est engagé à voter en faveur de l'ensemble des résolutions relatives à la transaction lors de l'assemblée générale extraordinaire (AGE).

##### Calendrier indicatif et prochaines étapes

Les syndicats d'Alstom ont indiqué qu'ils rendraient leur avis au cours de l'été 2020 sur le projet de prise de contrôle de Bombardier Transport, selon « l'accord de méthode » conclu avec la direction. Le vote de l'AGE portant sur les augmentations de capital réservées à la CDPQ et Bombardier Inc. et l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription devrait avoir lieu au plus tard le 31 octobre 2020. Sous réserve d'approbation de l'AGE, l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription aura lieu entre le second semestre 2020 et le premier semestre 2021 et les augmentations de capital réservées auront lieu à la date de réalisation de l'opération. La syndication de € 2,4 milliards de prêts-relais et une nouvelle facilité de crédit renouvelable de € 1,5 milliard liée au projet d'acquisition de Bombardier Transport ont été obtenues comme prévu en avril 2020. La transaction sera également soumise à l'approbation des autorités de régulation et de la concurrence appropriées. La réalisation de l'opération est attendue pour le premier semestre 2021.

Les coûts liés à cette acquisition et déjà engagés par le Groupe sur la période fiscale 2019/20 ont été reconnus au compte de résultat (cf. Note 6).

##### 1.1.2. Pandémie Covid-19

Le Covid-19 a été déclaré pandémie par l'Organisation mondiale de la santé. Alstom, en tant qu'acteur majeur de l'industrie mondiale du transport ferroviaire, met tout en œuvre, dans le cadre des directives des autorités sanitaires nationales et internationales, pour assurer à la fois la santé de ses employés et la continuité des activités de ses clients. Ainsi, pour suivre les directives des gouvernements des pays où Alstom opère, le Groupe adapte ses pratiques de travail, y compris en procédant à des fermetures temporaires de sites.

Ces mesures se traduisent à la fois par une réduction des activités dans la plupart des sites de production et de maintenance et par des coûts supplémentaires pour lutter et répondre à la pandémie (coûts de mise en sécurité, cellules de crise pour assurer la continuité des activités et des projets...).

Toutes ces inefficacités et ces coûts supplémentaires encourus au cours de l'exercice 2019/20, s'élevant à € 24 millions, ne sont pas inclus dans la mesure de l'avancement et ne génèrent donc pas de chiffre d'affaires. Ils ont été comptabilisés dans l'état primaire du compte de résultat sous la rubrique coût des ventes.

Jusqu'à présent, en lien avec ces conditions et événements imprévus, les obligations contractuelles du Groupe n'ont donné lieu à aucune résiliation de contrat, à aucune pénalité pour retard d'exécution et à aucun litige avec des clients ou des fournisseurs.

En ce qui concerne les engagements contractuels pris par Alstom avec ses clients, fournisseurs et/ou partenaires, l'analyse de l'impact des clauses de force majeure ou de clauses similaires est en cours.

Alstom a également pris des mesures supplémentaires pour renforcer sa liquidité en mettant en place une nouvelle facilité de crédit à court terme renouvelable de € 1,750 milliard en avril 2020 (voir Note 28.5).

De plus, des tests de dépréciation plus poussés ont été menés sur les écarts d'acquisition et les actifs corporels et incorporels, et aucun risque n'a été identifié à la clôture de mars 2020.

Enfin, l'exposition du Groupe au risque de crédit sur ses activités opérationnelles n'a pas conduit à reconsidérer de manière significative les pertes de crédit attendues sur les clients à la clôture de mars 2020.

## 1.2. Variation de périmètre

### 1.2.1. Variation de l'exercice

#### SpeedInnov

Au travers de sa filiale SpeedInnov, co-entreprise créée en 2015 avec l'ADEME, Alstom se concentre sur son projet de « Train à Très grande Vitesse du futur » qui permettra de réduire ses coûts d'acquisition et d'exploitation d'au moins 20 %, d'optimiser son empreinte environnementale et de développer son offre commerciale dans le

but d'améliorer l'expérience voyageur. Dans ce contexte, Alstom a participé à une augmentation de capital de la société pour un montant de € 36 millions au cours du mois de juin 2019, augmentant sa participation de 65,1 % à 71,0 %, sans entraîner de changement dans la méthode de consolidation (contrôle conjoint).

### 1.2.2. Allocation finale du prix d'acquisition des changements de périmètre de l'année précédente

#### Electrovoz Khurastyru Zauyty LLP (EKZ)

Le 22 décembre 2017, Alstom a conclu un accord avec la Kazakh National Railway Company (KTZ) pour acquérir leur part de 25 % dans la co-entreprise EKZ pour € 21 millions. Ces titres ont été présentés en actifs non courants dans les états financiers consolidés arrêtés au 31 mars 2018 du fait de clauses suspensives non atteintes. Le 25 février 2019, toutes les conditions suspensives ont été levées et Alstom détient 75 % des parts, lui donnant le contrôle exclusif de l'entreprise kazakhe, spécialisée dans la fabrication et la maintenance de locomotives électriques en particulier destinées aux marchés de l'Union Économique Eurasienne et de la CEI.

L'allocation préliminaire du prix d'acquisition réalisée au 31 mars 2019 a été finalisée, conduisant à la ré-évaluation des actifs incorporels (carnet de commandes (pour les projets) et relations clientèles), à la ré-évaluation des passifs, ainsi qu'à la comptabilisation d'impôts différés passifs. Le goodwill final ré-évalué s'élève ainsi à € 109 millions (voir Note 11), matérialisant les opportunités pour l'activité de Matériels roulants dans la région, ainsi que les synergies attendues entre les activités d'EKZ et d'Alstom.

(en millions d'€)	25 février 2019
Total des actifs non courants	59
Total des actifs courants	36
<b>Total de l'actif</b>	<b>95</b>
Total des passifs non courants	20
Total des passifs courants	139
<b>Total du passif</b>	<b>159</b>
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS/(PASSIFS) ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE</b>	<b>(64)</b>
Prix d'acquisition	45
Goodwill	109

#### NTL Holding

En janvier 2019, Alstom a procédé à l'acquisition des 49 % de parts restantes dans NTL Holding. Cette holding a été créée en 2012 conjointement avec Bpifrance dans le but d'acquérir le tramway sur pneus « Translohr ». Alstom détenant 100 %, la société est désormais consolidée par intégration globale. L'impact attendu de cette opération n'est pas significatif aux bornes du Groupe. La répartition du prix est désormais entièrement finalisée et n'a pas eu d'impact significatif.



## B. PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX ET RECOURS À DES ESTIMATIONS

### NOTE 2. PRINCIPES COMPTABLES

#### 2.1. Base d'établissement des comptes consolidés

Les états financiers consolidés d'Alstom de l'exercice clos le 31 mars 2020 sont présentés en millions d'euros, et ont été établis :

- conformément au référentiel IFRS (normes et interprétations) publié par l'*International Accounting Standards Board (IASB)* tel qu'adopté dans l'Union européenne et d'application obligatoire au 31 mars 2020 ;
- avec application anticipée des amendements des normes IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 : réforme des taux d'intérêt de référence, applicables aux exercices ouverts après le 1<sup>er</sup> janvier 2020 présentés ci-après ;
- en utilisant les mêmes principes comptables et méthodes d'évaluation qu'au 31 mars 2019, à l'exception des effets des nouvelles normes et interprétations d'application obligatoire présentées ci-après.

Le référentiel intégral des normes adoptées au sein de l'Union européenne peut être consulté à l'adresse suivante :

<http://www.efrag.org/Endorsement>

#### 2.2. Nouvelles normes et interprétations d'applications obligatoires à compter du 1<sup>er</sup> avril 2019

##### 2.2.1. IFRS 16 « Contrats de location »

La norme IFRS 16 « Contrats de location », applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, impose un mode de comptabilisation unique des contrats par les preneurs en reconnaissant un actif représentant le « Droit d'utilisation » du bien et un passif correspondant à la « Dette de location ». IFRS 16 conserve en substance les traitements comptables applicables par le bailleur. En conséquence, le Groupe, lorsqu'il est bailleur, continue de distinguer les contrats de location opérationnels et les contrats de location financement et applique un traitement comptable propre à chaque catégorie de contrats.

En date de première application, le Groupe a choisi d'appliquer la méthode rétrospective simplifiée. Par conséquent, l'information comparative n'a été pas retraitée à la date de transition.

Tout contrat contenant une location conduit à la reconnaissance par le locataire, d'une dette de location correspondant à la valeur actualisée des obligations de paiement futurs et d'un droit d'utilisation égal à la dette de location ajusté des éventuelles charges de loyer constatées d'avance ou provisionnées reconnues dans les comptes au 1<sup>er</sup> avril 2019. Le Groupe a retenu la possibilité, proposée par la norme, d'exclure les contrats de location à court terme, qui expirent dans les douze mois, ainsi que les contrats de location à faible valeur.

Les taux implicites aux contrats de location ne pouvant être aisément déterminés, les taux d'actualisation utilisés sont les taux marginaux d'endettement net de chaque locataire. Le Groupe a choisi la méthode de calcul fondée sur des taux d'actualisation par devise et par duration.

Dans le cadre de la première application d'IFRS 16, le Groupe a déterminé les taux d'actualisation sur base du terme résiduel de la location à la date de transition. Le taux moyen pondéré appliqué lors de la première application était de 1,45 %.

La maturité du contrat utilisée correspond à la période d'engagement ferme ajustée des éventuelles options de renouvellement ou de résiliation que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer.

La valeur comptable des dettes de location et des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location financement reconnus au titre d'IAS 17 dans les comptes du 31 mars 2019 est restée inchangée.

Le Groupe applique cette nouvelle norme dans le cadre de la présentation des résultats annuels 2019/20. En conséquence, le bilan, l'état du résultat et le tableau des flux de trésorerie ont été amendés comme suit :

- Au bilan, un actif relatif au droit d'utilisation est reconnu et comptabilisé en immobilisations corporelles, tandis que la dette de location correspondante est reconnue en dette financière dans une ligne dédiée. Les actifs loués sous-jacents correspondent principalement à des terrains, des immeubles et des bureaux, ainsi que des équipements industriels, des véhicules et autres équipements (voir Note 12).
- Au compte de résultat, les amortissements relatifs aux droits d'utilisation sont comptabilisés en coûts des ventes ou bien en frais administratifs ; les charges financières relatives aux intérêts sur les dettes de location sont enregistrées en produits et charges financières. Ils remplacent les charges de loyer comptabilisées en résultat d'exploitation. L'effet d'impôt de cet ajustement est reconnu en impôt différé. L'amortissement annuel lié au nouveau droit d'utilisation s'élève à € (92) millions pour l'année se terminant le 31 mars 2020.
- Au tableau des flux de trésorerie, la variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation est impactée par la charge d'intérêts payée et la variation nette de la trésorerie liée au financement est impactée par le remboursement du principal des dettes de location. La totalité du loyer impactait auparavant la variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation. Le remboursement du principal lié à la nouvelle dette de location IFRS 16 ayant un impact sur le flux de financement s'élève à € 84 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2020.
- Dans un souci de clarté des indicateurs financiers, le Groupe a décidé d'exclure les dettes de location IFRS 16 du calcul de la trésorerie nette/(endettement net).

Le tableau suivant présente les impacts de première application de l'IFRS 16 sur l'état de la situation financière au 1<sup>er</sup> avril 2019. Il n'y a pas eu d'impact sur la situation nette à cette date.

<i>(en millions d'€)</i>	Première application IFRS 16
Immobilisations corporelles	380
Autres actifs opérationnels courants (*)	(4)
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>376</b>
Dettes sur contrats de location	388
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>388</b>

(\*) Correspond aux charges de location constatées d'avance.

Lors de la première application de la norme IFRS 16, et dans certains cas, la valeur des actifs du droit d'utilisation peut différer de la valeur des passifs en raison de la compensation de provisions existantes ou à la suite de dépréciation.

Au 1<sup>er</sup> avril 2019, la différence entre la dette de location calculée conformément à l'IFRS 16 présentée ci-dessus et les engagements fermes de location publiés au 31 mars 2019 pour € 415 millions, correspond principalement aux effets d'actualisation des paiements de loyer futurs, et dans une moindre mesure, à l'extension de la maturité de certains contrats et enfin au fait que les contrats de location à court terme et de faible valeur sont exclus du calcul de la dette de location.

### 2.2.2. IFRIC 23 « Incertitudes relatives aux traitements fiscaux »

En juin 2017, l'IASB a publié IFRIC 23, « Incertitude relative aux traitements fiscaux ». Cette interprétation apporte des éclaircissements sur les dispositions d'IAS 12, « Impôts sur le résultat », en matière de comptabilisation et d'évaluation, en cas d'incertitude relative aux traitements fiscaux. Lorsqu'elle apprécie l'incertitude, une entité doit déterminer s'il est probable que le traitement fiscal sera accepté par l'administration fiscale, en supposant que cette dernière a l'entière connaissance de toutes les informations pertinentes.

Le Groupe a appliqué IFRIC 23 au 1<sup>er</sup> avril 2019 en adoptant la méthode de comptabilisation de l'effet cumulatif à la date d'application initiale, sans retraiter l'information des périodes précédentes. Le Groupe n'a reconnu aucun impact sur les capitaux propres consolidés lors de la première application d'IFRIC 23. Néanmoins, les passifs pour positions fiscales incertaines inclus précédemment dans les provisions non courantes ont été reclassés en dettes courantes liées à l'impôt sur les sociétés pour € 122 millions.

### 2.2.3. Autres nouvelles normes et interprétations d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> avril 2019

Plusieurs amendements sont applicables à compter du 1<sup>er</sup> avril 2019 :

- amendements à IAS 19 « Modification, réduction ou liquidation d'un régime » ;
- amendements à IAS 28 « Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises » ;
- améliorations annuelles du cycle 2015-2017 des IFRS.

Tous ces amendements en vigueur n'ont pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe.

## 2.3. Nouvelles normes et interprétations d'application non encore obligatoire

### Nouvelles normes et interprétations adoptées par l'Union européenne d'application non encore obligatoire

- Amendements à l'IFRS 9, à l'IAS 39 et à l'IFRS 7 : réforme du benchmark des taux d'intérêt de référence. Les amendements seront applicables à compter des exercices ouverts après le 1<sup>er</sup> janvier 2020. Néanmoins, le Groupe a choisi d'adopter en avance ces amendements.

La réforme de l'IBOR menée par l'IASB sur les taux d'intérêt de référence introduira le remplacement des taux EONIA et IBOR à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2022. Ce changement aura un impact sur certains instruments financiers dérivés et sur les opérations de couverture du Groupe. En septembre 2019, l'IASB a publié des amendements prévoyant un allègement pour permettre aux entités de continuer à utiliser la comptabilité de couverture pour les couvertures liées au LIBOR qui pourraient autrement devoir être abandonnées en raison de la réforme du LIBOR. Le 31 mars 2020, l'exposition du Groupe sur les instruments financiers dérivés indexés sur des taux variables avec une échéance supérieure au 1<sup>er</sup> janvier 2022 (date d'application des amendements) est nulle, cependant une politique stricte a été fixée pour suivre toute évolution future.

Les modifications seront applicables aux périodes annuelles commençant après le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

- Modifications aux références au Cadre conceptuel dans les normes IFRS. Les modifications seront applicables à compter des exercices ouverts après le 1<sup>er</sup> janvier 2020.
- Amendement à la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises ». L'amendement sera applicable à compter des exercices ouverts après le 1<sup>er</sup> janvier 2020.
- Amendements aux normes IAS 1 et IAS 8 : modification de la définition du terme « significatif ». Les amendements seront applicables à compter des exercices ouverts après le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Les impacts potentiels de tous ces nouveaux amendements sont en cours d'analyse.

### Nouvelles normes et interprétations non encore adoptées par l'Union européenne

- Amendements à la norme IAS 1 « Présentation des états financiers » : classification des passifs comme « courants » ou « non courants ». Ces amendements seront applicables à compter des exercices ouverts après le 1<sup>er</sup> janvier 2023.

Les impacts potentiels de ces nouveaux amendements sont en cours d'analyse.

## 2.4. Recours à des estimations

Pour pouvoir établir des états financiers consolidés conformes aux normes IFRS, la Direction est amenée à procéder à certaines estimations et à retenir des hypothèses qu'elle considère comme réalistes et raisonnables. Ces estimations et hypothèses peuvent affecter le montant des actifs et des passifs, les capitaux propres, le résultat, ainsi que le montant des actifs et passifs éventuels, tels que présentés à la date de clôture. La Direction revoit régulièrement ces estimations sur la base des informations dont elle dispose. Lorsque les événements et les circonstances connaissent des évolutions non conformes aux attentes, les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

Les principales méthodes comptables dont l'application nécessite le recours à des estimations portent sur les éléments suivants :

### Comptabilisation du chiffre d'affaires et de la marge des « contrats de construction » et contrats de services à long terme et provisions y afférant

Le chiffre d'affaires et la marge brute de la plupart des « contrats de construction » et contrats de services à long terme qui remplissent les critères de reconnaissance de revenu progressivement, sont comptabilisés selon la méthode de l'avancement par les coûts : le chiffre d'affaires est reconnu sur la base du pourcentage de coûts encourus à date rapportés à l'ensemble des coûts attendus à l'achèvement. De plus, si la revue du projet laisse apparaître une marge brute négative, la perte à terminaison estimée est immédiatement constatée.

Le chiffre d'affaires et la marge sont ainsi comptabilisés à partir d'une estimation du chiffre d'affaires et des coûts à terminaison qui est sujette à révision au fur et à mesure de l'avancement du contrat. Le montant total des produits et des charges attendus au titre d'un contrat traduit la meilleure estimation de la Direction des avantages et obligations futurs attendus pour ce contrat.

Les hypothèses retenues pour déterminer les obligations actuelles et futures tiennent compte des contraintes technologiques, commerciales et contractuelles, évaluées sur une base contrat par contrat (une obligation de prestations correspondant dans la plupart des cas à un contrat). La commercialisation de produits hautement technologiques expose le Groupe à des risques de défaut de ses produits qui dépassent largement le champ d'application des clauses de garantie habituellement applicables aux fournisseurs d'équipements.

Les obligations afférentes aux « contrats de construction » peuvent se traduire par des pénalités pour retard pris dans le calendrier d'exécution d'un contrat ou par une augmentation imprévue des coûts due aux modifications du projet, au non-respect des obligations d'un fournisseur ou d'un sous-traitant ou à des retards engendrés par des événements ou des situations imprévues. De même, les obligations de garantie sont affectées par les taux de défaillance des produits, l'usure des matériels et le coût des opérations à réaliser pour revenir à un service normal.

Bien que le Groupe procède à une évaluation régulière et individualisée des risques, contrat par contrat, le coût réel entraîné par les obligations liées à un contrat peut s'avérer supérieur au montant initialement estimé. Il peut donc se révéler nécessaire de procéder à une ré-estimation du chiffre d'affaires et des coûts à terminaison lorsque le contrat est encore en cours ou à une ré-estimation des provisions lorsque le contrat est achevé.

### Estimation des provisions sur litiges

Le Groupe identifie et analyse régulièrement les litiges en cours et le cas échéant évalue les provisions sur la base de la meilleure estimation à la date de clôture de la sortie de ressources requise pour éteindre l'obligation. Ces estimations prennent en considération l'information disponible et l'éventail des résultats possibles.

### Évaluation des impôts différés actifs

La détermination du niveau de reconnaissance des impôts différés actif exige l'exercice du jugement de la Direction. Les sources futures de résultat taxable et les effets des stratégies fiscales d'ensemble du Groupe sont pris en considération pour cet exercice. Cette évaluation est réalisée à partir d'une revue détaillée des impôts différés par juridiction fiscale en prenant en compte la performance opérationnelle passée, présente et à venir, associée aux contrats en carnet, le budget et le plan à trois ans, la durée du report en arrière et la date d'expiration des déficits fiscaux reportables en avant.

### Évaluation des actifs et passifs sur engagements de retraite et avantages assimilés

L'évaluation par le Groupe des actifs et passifs afférents aux régimes à prestations définies requiert l'utilisation de données statistiques et autres paramètres visant à anticiper des évolutions futures. Ces paramètres incluent le taux d'actualisation, le taux d'augmentation des salaires ainsi que les taux de rotation et de mortalité. Dans le cas où les hypothèses actuarielles s'avèreraient significativement différentes des données réelles observées ultérieurement, il pourrait en résulter une modification substantielle du montant de la charge sur engagements de retraite et avantages assimilés comptabilisée en compte de résultat, des gains et pertes actuariels reconnus en autres éléments du résultat global, ainsi que des actifs et passifs liés à ces engagements présentés au bilan.

### Évaluation des actifs

Le modèle des flux futurs de trésorerie actualisés mis en œuvre pour déterminer la valeur recouvrable des groupes d'unités génératrices de trésorerie auxquels sont affectés les écarts d'acquisition nécessite l'utilisation d'un certain nombre de paramètres parmi lesquels les estimations de flux futurs de trésorerie, les taux d'actualisation ainsi que d'autres variables et requiert donc, l'exercice du jugement de façon substantielle.

Les tests de dépréciation sur les immobilisations incorporelles et corporelles ainsi que les droits d'utilisation d'actifs en location sont également fondés sur des hypothèses. Toute dégradation dans le futur des conditions de marché ou la réalisation de faibles performances opérationnelles pourrait se traduire par l'incapacité de recouvrer leur valeur nette comptable actuelle.

### Stocks et en-cours

Les stocks et en-cours sont évalués à la plus faible valeur, soit de leur coût, soit de leur valeur nette de réalisation. Les dépréciations sont calculées sur la base d'une analyse des évolutions prévisibles de la demande, de la technologie et des conditions de marché afin d'identifier les stocks et en-cours obsolètes ou excédentaires. Si les conditions de marché se dégradent au-delà des prévisions, des dépréciations complémentaires de stocks et en-cours pourraient s'avérer nécessaires.

## 2.5. Principales méthodes comptables

### 2.5.1. Principes de consolidation

#### Filiales

Les filiales sont les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif.

Le contrôle existe lorsque le Groupe (i) détient le pouvoir sur une entité, (ii) est exposé ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et (iii) a la capacité d'exercer son pouvoir sur l'entité de manière à influencer sur le montant des rendements qu'il obtient.

L'intégration d'une filiale dans les comptes consolidés du Groupe intervient à la date à laquelle le Groupe prend le contrôle et cesse le jour où le Groupe perd le contrôle de cette entité.

Les soldes et transactions intra-groupe sont éliminés.

Les participations ne donnant pas le contrôle dans l'actif net des filiales consolidées sont présentées sur une ligne distincte des capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère, « participations ne donnant pas le contrôle ».

Les participations ne donnant pas le contrôle comprennent le montant des intérêts minoritaires à la date de prise de contrôle et la part des minoritaires dans la variation des capitaux propres depuis cette date. Sauf accord contractuel qui indiquerait une allocation différente, les résultats négatifs des filiales sont systématiquement répartis entre capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère et aux participations ne donnant pas le contrôle sur la base de leurs pourcentages d'intérêt respectifs, et cela même si ces derniers deviennent négatifs.

Les transactions avec les participations ne donnant pas le contrôle, sans impact sur le contrôle, sont considérées comme des transactions avec les actionnaires du Groupe et enregistrées en capitaux propres.

### Partenariats

Les partenariats concernent les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint.

Le contrôle conjoint est établi lorsque les décisions concernant les activités prépondérantes de l'entité requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

Deux types de partenariat existent : les co-entreprises et les activités conjointes. La classification de ces partenariats s'effectue sur la base des droits et obligations de chacune des parties dans le partenariat, en prenant notamment en compte la structure, la forme juridique des accords, les droits conférés à chacune des parties par les accords ainsi que d'autres faits et circonstances le cas échéant (voir aussi Note 13).

### Activités conjointes

Une activité conjointe est un partenariat dans lequel le Groupe a des droits directs sur les actifs et des obligations au titre des passifs de l'entité.

Le Groupe comptabilise les actifs et passifs, les produits et les charges, relatifs à ses intérêts dans l'activité conjointe. Une activité conjointe peut être organisée avec ou sans la mise en place d'une structure juridique (un véhicule) pour porter le partenariat.

### Coentreprises

Une coentreprise est un partenariat dans lequel le Groupe a un droit sur l'actif net d'une entité.

Les intérêts dans les coentreprises sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence, comme décrit ci-dessous.

### Entreprises associées

Une entreprise associée est une entité dans laquelle le Groupe exerce une influence notable. L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financière et opérationnelle de l'entité, sans toutefois contrôler ou contrôler conjointement ces politiques.

L'influence notable est présumée lorsque la participation du Groupe est comprise entre 20 % et 50 %.

Le cas échéant, les principes comptables des entreprises associées sont harmonisés avec les principes comptables du Groupe.

Les intérêts dans les entreprises associées sont comptabilisés dans les états financiers consolidés selon la méthode de la mise en équivalence, comme décrit ci-dessous.

### Méthode de la mise en équivalence

Le Groupe comptabilise ses intérêts dans les entreprises associées et les co-entreprises selon la méthode de la mise en équivalence. Lorsque cela s'est avéré nécessaire, les méthodes comptables en lien avec les

entreprises associées et co-entreprises ont été modifiées pour se mettre en conformité avec le cadre des IFRS.

Selon cette méthode, les participations dans les entreprises associées et les co-entreprises sont inscrites au bilan consolidé à leur coût d'acquisition, y compris écarts d'acquisition et coûts de transaction. Les compléments de prix sont initialement évalués à la juste valeur et les ajustements ultérieurs sont comptabilisés dans le coût de l'investissement, lorsque leurs paiements sont probables et peuvent être mesurés avec une fiabilité suffisante.

Tout excédent du coût d'acquisition sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entreprise associée ou de la co-entreprise, constaté à la date d'acquisition constitue un écart d'acquisition. Ce dernier est compris dans la valeur comptable de la participation et est pris en considération dans le test de dépréciation relatif à cet actif.

Dans le cadre d'une acquisition par étape d'une participation dans une entreprise associée ou une co-entreprise, le Groupe utilise la méthode du coût pour comptabiliser le passage de la catégorie « Titres non consolidés » à la catégorie « Entreprises associées ».

Les participations dans les entreprises associées et les co-entreprises sont présentées sur la ligne du bilan intitulée « Participations dans les sociétés mises en équivalence et autres titres de participation » et sur une ligne spécifique du compte de résultat intitulée « Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence » alors que les mouvements de réserves postérieurs à l'acquisition sont reconnus en réserves.

La quote-part du Groupe dans les pertes enregistrées par une entreprise associée est constatée dans la limite de l'investissement réalisé, sauf si le Groupe a une obligation légale ou implicite de soutien envers cette entreprise.

Le cas échéant, la charge de dépréciation des participations dans les entreprises associées est enregistrée sur la ligne « Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence » du compte de résultat.

Quand, conformément aux dispositions de la norme IAS 28, les états financiers d'une entreprise associée ou d'une co-entreprise utilisés pour l'application de la méthode de la mise en équivalence sont établis à des dates de reporting différentes, des ajustements doivent être effectués pour prendre en compte les effets des transactions ou événements significatifs qui se sont produits entre cette date et la date des états financiers de l'investisseur. En aucun cas l'écart entre les dates de reporting de l'entreprise associée et celle de l'investisseur ne doit être supérieur à trois mois.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 9, les droits de liquidité relatifs aux Alliances Énergie sont enregistrés à la juste valeur de marché sans modèle externe basé sur des données observables, en prenant en compte des hypothèses internes. Ces options de vente sont comptabilisées par le Groupe comme des dérivés actions éligibles à la comptabilité de couverture des flux de trésorerie. Ces droits de liquidité sont comptabilisés sur la ligne « Participations dans les coentreprises et entreprises associées ».

### 2.5.2. Actifs destinés à la vente

Les actifs non courants détenus en vue de la vente sont présentés sur une ligne séparée du bilan dès lors que (i) le Groupe a pris la décision de vendre le (les) actif(s) concerné(s) et (ii) la vente est considérée hautement probable. Ces actifs sont évalués au montant le plus faible entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente.

Lorsque le Groupe est engagé dans un processus de vente impliquant la perte de contrôle d'une filiale, tous les actifs et passifs de cette filiale sont classés comme étant détenus en vue de la vente, indépendamment du fait que le Groupe conserve ou non un intérêt résiduel dans l'entité cédée après la vente.

### 2.5.3. Couverture des flux de trésorerie

Lorsque la comptabilité de couverture de flux de trésorerie est appliquée, la part du profit ou de la perte constatée sur la part efficace de l'instrument de couverture est comptabilisée directement en autres éléments du résultat global.

Si la couverture d'une transaction prévue conduisant à comptabiliser un actif non financier est qualifiée de couverture de flux de trésorerie, l'entité doit alors reclasser les profits ou pertes précédemment comptabilisés dans les autres éléments du résultat global, en résultat net au cours de la période ou des mêmes périodes que celles au cours desquelles l'actif acquis ou le passif émis affectent le résultat net.

### 2.5.4. Conversion des états financiers dans une monnaie autre que l'euro

La devise fonctionnelle d'une entreprise consolidée est la devise de l'environnement économique de base dans lequel cette entité réalise ses opérations. Dans la majorité des cas, la devise fonctionnelle correspond à la devise locale. Cependant, une devise fonctionnelle autre que la devise locale peut être retenue pour certaines entreprises dès lors qu'elle représente la devise des principales transactions réalisées par l'entité et qu'elle assure une représentation fidèle de son environnement économique.

Les actifs et passifs des entreprises dont la devise fonctionnelle est autre que l'euro sont convertis en euros au cours en vigueur à la clôture de chaque période alors que les éléments de compte de résultat et de tableau des flux de trésorerie sont convertis au cours moyen de la période.

Les écarts de conversion résultant de l'utilisation de cours différents pour la position bilancielle d'ouverture, les transactions de la période et la position bilancielle de clôture sont enregistrés directement en autres éléments du résultat global. Ces écarts de conversion sont enregistrés en compte de résultat lors de la cession de l'entreprise considérée.

Les écarts d'acquisition et les ajustements de juste valeur reconnus lors de l'acquisition d'entreprises dont la devise fonctionnelle n'est pas l'euro sont considérés comme des actifs et passifs de ces entreprises ; ils sont donc exprimés dans la devise fonctionnelle propre de ces entreprises et convertis au taux de clôture de chaque période.

### 2.5.5. Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises intervenus entre le 1<sup>er</sup> janvier 2004 et le 31 mars 2010 ont été comptabilisés selon les dispositions de la précédente version de la norme IFRS 3.

Les regroupements d'entreprises intervenus à compter du 1<sup>er</sup> avril 2010 sont comptabilisés conformément aux dispositions d'IFRS 3R.

Le Groupe applique la méthode de l'acquisition pour comptabiliser les regroupements d'entreprises. Le prix d'acquisition aussi appelé « contrepartie transférée » pour l'acquisition d'une filiale est la somme des justes valeurs des actifs transférés et des passifs assumés par l'acquéreur à la date d'acquisition et des instruments de capitaux propres émis par l'acquéreur. Le prix d'acquisition comprend les compléments éventuels du prix évalués et comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Lors de chaque regroupement d'entreprises, le Groupe peut opter pour une comptabilisation de la fraction d'intérêts non acquise :

- soit à sa juste valeur à la date d'acquisition avec, en conséquence, la comptabilisation d'un écart d'acquisition sur cette fraction non acquise (méthode dite du « goodwill » complet) ;
- soit sur la base de sa quote-part dans l'actif net identifiable de l'acquéreur évalué à la juste valeur, ce qui conduit à ne reconnaître que l'écart d'acquisition attribuable aux propriétaires de la maison mère (méthode dite du « goodwill » partiel).

Les coûts directs liés à l'acquisition sont enregistrés en charges dans la période au cours de laquelle ils sont encourus.

L'écart d'acquisition résultant d'un regroupement d'entreprises est égal à la différence entre :

- la juste valeur du prix d'acquisition augmenté du montant des intérêts minoritaires (participations ne donnant pas le contrôle) dans l'entreprise acquise ; et
- la juste valeur des actifs acquis et des passifs assumés à la date d'acquisition.

L'évaluation initiale du prix d'acquisition et des justes valeurs des actifs acquis et passifs assumés est finalisée dans les douze mois suivant la date de l'acquisition et tout ajustement est comptabilisé sous forme de correction rétroactive de l'écart d'acquisition. Au-delà de cette période de douze mois, tout ajustement est enregistré directement au compte de résultat.

Les compléments de prix sont enregistrés initialement à leur juste valeur et les variations de valeur ultérieures intervenant au-delà de la période de douze mois suivant l'acquisition sont systématiquement comptabilisées en contrepartie du résultat.

Dans le cas d'une prise de contrôle réalisée par acquisitions successives, la quote-part d'intérêts antérieurement détenue par le Groupe est réévaluée à sa juste valeur à la date de prise de contrôle et tout profit ou perte en résultant est comptabilisé dans le compte de résultat.

### 2.5.6. Chiffres d'affaires et coûts générés par les activités opérationnelles

#### Évaluation du chiffre d'affaires et du coût des ventes

Le montant du chiffre d'affaires résultant d'une transaction est, en règle générale, fixé par les accords contractuels signés avec le client. IFRS 15 fournit des directives restrictives sur l'estimation du prix de transaction et spécialement les éléments de prix variables et les modifications de contrats.

L'entité doit inclure dans le prix de transaction tout ou partie du montant de contrepartie variable estimé et/ou de modifications de contrats dans la mesure où il est hautement probable qu'aucun ajustement réduisant significativement le montant cumulé des produits des activités ordinaires comptabilisé n'interviendra lorsque l'incertitude relative à ces éléments sera dénouée ultérieurement. L'introduction de cette contrainte sur l'estimation des révisions de prix d'une part, ainsi que sur la prise en compte d'amendements aux contrats en cours de négociation d'autre part, a conduit à reconnaître ces effets sur la valeur du contrat ultérieurement, c'est-à-dire lorsqu'ils deviennent exécutoires.

S'agissant des « contrats de construction », les réclamations ne sont prises en compte dans la détermination du chiffre d'affaires du contrat que lorsqu'il est hautement probable qu'elles généreront un revenu supplémentaire dont le montant peut être déterminé de façon fiable.

Les pénalités viennent dans un premier temps en augmentation des coûts du contrat, puis dans un deuxième temps en réduction du chiffre d'affaires du contrat dès lors qu'elles sont acceptées.

Enfin, une composante significative de financement doit être introduite à la hausse ou à la baisse dans le chiffre d'affaires, lorsque le calendrier des encaissements diffère substantiellement de la reconnaissance du chiffre d'affaires selon l'avancement par les coûts.

Les coûts de production incluent les coûts directs (tels que matières, main-d'œuvre et coûts de garantie) et les coûts indirects. Les coûts de garantie sont estimés sur la base du contrat et des données statistiques disponibles en pondérant les résultats possibles en fonction de leur probabilité. Les durées de garantie peuvent s'étendre jusqu'à cinq ans. Les frais commerciaux et les frais administratifs ne sont pas inclus dans les coûts de production.

### Comptabilisation du chiffre d'affaires et du coût des ventes

Le chiffre d'affaires afférent à la vente de produits manufacturés est comptabilisé selon IFRS 15 à un moment précis, c'est-à-dire principalement lorsque l'essentiel des risques et avantages attachés à la propriété est transféré au client, ce qui intervient généralement lors de la livraison. Le chiffre d'affaires afférent aux contrats de services à court terme est comptabilisé également à un moment précis qui correspond à la réalisation de la prestation de service.

Tous les coûts de production engagés ou à engager au titre de la vente sont comptabilisés en coût des ventes à la date de comptabilisation du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires de la plupart des « contrats de construction » et contrats de services à long terme est comptabilisé en accord avec IFRS 15 selon la méthode de l'avancement, car ils remplissent les conditions pour la reconnaissance du chiffre d'affaires progressivement : l'état d'avancement est défini selon l'avancement par les coûts. Le chiffre d'affaires est reconnu pour chaque obligation de prestation sur la base du pourcentage de coûts encourus à date rapportés à l'ensemble des coûts attendus à l'achèvement. La différence entre le chiffre d'affaires évalué en fonction de l'état d'avancement et le chiffre d'affaires comptabilisé au titre des périodes précédentes constitue le chiffre d'affaires de la période.

Le coût des ventes afférent aux « contrats de construction » et aux contrats de services à long terme est calculé de la même manière. La différence entre le coût des ventes évalué en fonction de l'état d'avancement et le coût des ventes enregistré au titre des périodes précédentes correspond au coût des ventes de la période. Par conséquent, les ajustements apportés à l'estimation des coûts des contrats, du fait de changements dans les conditions et la réalisation des travaux, sont comptabilisés dans le coût des ventes au prorata de l'état d'avancement dès que ces changements sont identifiés.

Si le résultat à terminaison d'un contrat ne peut être déterminé de façon fiable, bien que le Groupe s'attende à recouvrer les coûts engagés pour remplir celui-ci, le chiffre d'affaires ne doit alors être comptabilisé qu'à hauteur des coûts engagés, jusqu'à ce qu'une évaluation raisonnable du contrat puisse être faite.

Les coûts encourus qui sont attribuables à de l'inefficacité significative au regard de la performance du Groupe et qui n'étaient pas reflétés dans le prix du contrat lorsque celui-ci a été négocié avec le client, ne doivent pas être inclus dans la mesure de l'avancement et doivent être comptabilisés en charges quand engagés.

S'il devient probable que le coût à terminaison d'un contrat excède son chiffre d'affaires total estimé, la perte attendue à terminaison est immédiatement comptabilisée en charge au compte de résultat. Les coûts d'offres sont comptabilisés directement en charges commerciales quand elles sont encourues.

### 2.5.7. Pertes de valeur des écarts d'acquisition, des immobilisations corporelles et incorporelles ainsi que des droits d'utilisation relatifs aux actifs en location

Les actifs qui ont une durée de vie indéfinie – principalement les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles en cours – ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique, ou dès lors qu'il existe des indices de perte de valeur. Les autres immobilisations incorporelles et corporelles ainsi que des droits d'utilisation relatifs aux actifs en location amortis ne font l'objet d'un test de dépréciation que s'il existe des indices de perte de valeur.

Le test de dépréciation consiste à comparer la valeur recouvrable d'un actif immobilisé à sa valeur nette comptable. Si la valeur recouvrable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie (UGT) est inférieure à sa valeur comptable, cette dernière est ramenée à la valeur recouvrable et la perte de valeur est immédiatement comptabilisée au compte de résultat. Dans la situation d'un test de dépréciation d'écart d'acquisition affecté à un groupe d'UGT, la perte de valeur est imputée, en premier lieu, sur la valeur comptable de l'écart d'acquisition, puis sur les autres actifs au prorata de leurs valeurs comptables.

Une unité génératrice de trésorerie se définit comme le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. Si un actif ne génère pas d'entrées de trésorerie largement indépendantes de celles d'autres actifs ou groupes d'actifs, la valeur recouvrable est déterminée par unité génératrice de trésorerie.

La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de vente et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est retenue comme étant représentative de la valeur recouvrable. L'évaluation réalisée s'appuie sur le plan interne à trois ans du Groupe. Les flux au-delà de cette période sont extrapolés en appliquant un taux de croissance perpétuel à long terme pour les années ultérieures. La valeur recouvrable est égale à la somme des flux de trésorerie actualisés et de la valeur résiduelle terminale actualisée. Les taux d'actualisation sont déterminés en utilisant le coût moyen pondéré du capital.

Les pertes de valeur reconnues sur des écarts d'acquisition ne peuvent faire l'objet de reprise.

Les pertes de valeur reconnues sur des actifs autres que les écarts d'acquisition peuvent faire l'objet de reprises au cours d'une période ultérieure ; ces reprises sont immédiatement comptabilisées dans le compte de résultat. La valeur comptable ainsi augmentée ne doit pas excéder la valeur comptable qui aurait été déterminée si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée au cours des exercices antérieurs.

## C. INFORMATIONS SECTORIELLES

### NOTE 3. INFORMATIONS SECTORIELLES

L'organisation du Groupe, orientée « clients » et destinée à fournir un nombre croissant de services intégrés pour délivrer des solutions globales et clés en main, conduit à analyser l'information financière selon plusieurs axes (régions, sites, fonctions, contrats, produits). Aucun de ces axes pris indépendamment ne permet une mesure complète des résultats ou des actifs et passifs par segment.

L'information sectorielle émise à destination du Comité exécutif du Groupe, principal décideur opérationnel, présente les indicateurs clés de performance au niveau du Groupe. Les décisions stratégiques et les allocations de ressources sont validées sur la base de ce reporting consolidé. L'information sectorielle présentée au niveau du Groupe est construite selon une méthode similaire à celles retenues dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés.

#### 3.1. Chiffre d'affaires par produit

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2020	31 mars 2019
Matériels roulants	3 942	3 448
Services	1 469	1 556
Systèmes	1 301	1 766
Signalisation	1 489	1 302
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>8 201</b>	<b>8 072</b>

#### 3.2. Informations par zone géographique

##### Chiffre d'affaires par pays de destination

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2020	31 mars 2019
Europe	4 675	4 061
<i>dont France</i>	1 556	1 218
Amériques	1 280	1 470
Asie/Pacifique	889	921
Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale	1 357	1 620
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>8 201</b>	<b>8 072</b>

##### Actifs non courants par pays d'origine

Les actifs non courants par pays d'origine sont définis comme les actifs non courants tels que présentés au bilan à l'exception de ceux directement associés à la dette financière, aux engagements de retraite et aux impôts différés actifs (voir section E).

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2020	31 mars 2019
Europe	1 969	1 647
<i>dont France</i>	872	622
Amériques	169	149
Asie/Pacifique	330	253
Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale	182	189
<b>Total hors écarts d'acquisition</b>	<b>2 650</b>	<b>2 238</b>
Écarts d'acquisition	1 567	1 574
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>4 217</b>	<b>3 812</b>

### 3.3. Carnet de commandes

#### Détail par produits

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2020	31 mars 2019
Matériels roulants	20 677	20 672
Services	13 794	12 779
Systèmes	2 288	3 311
Signalisation	4 144	3 719
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>40 903</b>	<b>40 481</b>

#### Détail par pays de destination

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2020	31 mars 2019
Europe	21 321	18 212
<i>dont France</i>	7 974	6 802
Amériques	5 539	6 297
Asie/Pacifique	6 120	5 752
Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale	7 923	10 220
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>40 903</b>	<b>40 481</b>

Lors des exercices budgétaires, Alstom réévalue l'impact de l'évolution du carnet de commandes de l'entreprise sur les futurs cycles de vente. Les processus budgétaires permettent une réestimation, sur la base des dernières hypothèses de coûts de contrat et des calendriers de planification, de l'évolution des ventes à venir des contrats à partir du carnet de commandes. La contribution du carnet de commandes de mars 2020 au chiffre d'affaires des trois prochains exercices devrait se situer entre € 17 milliards et € 18 milliards.

### 3.4. Information relative aux principaux clients

Aucun client externe ne représente individuellement 10 % ou plus du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

## D. AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

### NOTE 4. FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

Les frais de recherche sont comptabilisés au compte de résultat à mesure qu'ils sont engagés. Les coûts de développement le sont également, à l'exception des dépenses se rapportant à des projets satisfaisant les critères permettant de les immobiliser (voir Note 11). Les coûts de développement englobent également des coûts encourus liés à l'amélioration des produits existants et la gestion de l'obsolescence.

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2020	31 mars 2019
Dépenses de recherche et développement avant financements reçus	(442)	(380)
Financements reçus	117	75
<b>Dépenses de recherche et développement, net</b>	<b>(325)</b>	<b>(305)</b>
Coûts de développement capitalisés au cours de la période	79	68
Dotation aux amortissements des coûts de développement capitalisés	(56)	(54)
<b>FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (AU COMPTE DE RÉSULTAT)</b>	<b>(302)</b>	<b>(291)</b>



Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020, le Groupe a investi € 442 millions en dépenses de recherche et développement notamment pour développer les projets suivants :

- le « train à très grande vitesse » Avelia™ : La SNCF a commandé 12 trains supplémentaires au premier semestre 2019 ;
- le bus 100 % électrique, Aptis™ : les premiers contrats ont été attribués à Paris, Strasbourg, Grenoble, La Rochelle et Toulon ;
- le tramway Citadis™ X05, à caisse acier : 26 tramways mis en service à Caen en juillet 2019 ;
- la solution ERTMS niveau 2 ATLAS™ pour la France : la SNCF a choisi Alstom en septembre 2019 pour améliorer les performances du trafic sur la ligne à grande vitesse Paris-Lyon ;
- la solution embarquée ERTMS niveau 2, notamment pour équiper l'ensemble du parc ferroviaire norvégien avec la solution de contrôle des trains ATLAS™ ;
- les solutions CBTC Urbalis Fluence™ et Urbalis 400™ pour les métros et tramways, déployées sur plus de 100 lignes dans le monde et récemment choisies pour le renouvellement et l'automatisation du métro de Marseille en mode « full driverless » ;
- la suite ICONIS™ pour les centres de contrôle des opérations, qui permet de maximiser la fluidité du trafic et d'orchestrer les opérations à distance ;
- la cybersécurisation de ses solutions grâce à un partenariat avec Airbus ;
- la prochaine génération de sa plate-forme informatique embarquée.

## NOTE 5. FRAIS COMMERCIAUX ET FRAIS ADMINISTRATIFS

Les frais commerciaux correspondent principalement aux coûts encourus pour la promotion et la vente de produits ou services. Les frais commerciaux comprennent généralement des coûts des départements Marchés & stratégie, Ventes et développement commercial et Communication ainsi que les coûts salariaux des employés opérationnels tels que les ingénieurs travaillant sur les appels d'offres.

Les frais administratifs correspondent aux coûts de structure et de support des opérations. Les frais administratifs comprennent généralement les dépenses du siège et des fonctions des sites ayant un rôle transverse, dont notamment les fonctions Finance, Ressources Humaines, Juridique et Systèmes d'information.

Les frais commerciaux et les frais administratifs sont comptabilisés en charge lorsqu'ils sont encourus.

Des efforts sur la baisse des coûts des fonctions supports ont permis de contenir les frais commerciaux et administratifs dans un contexte de croissance.

## NOTE 6. AUTRES PRODUITS ET CHARGES

Les produits et charges qui, par nature, ont un degré de prévisibilité insuffisant, compte tenu de leur caractère inhabituel, anormal ou peu fréquent sont présentés en « autres produits/charges ».

Les autres produits comprennent les profits de cession de participations ou d'activités et les profits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles résultant d'activités cédées ou d'activités faisant l'objet de plans de restructuration, tout produit relatif aux cessions passées, ainsi qu'une partie des produits sur engagements de retraite et engagements assimilés (incidences des modifications de plan, incidences des réductions et fermetures de plans et gains actuariels relatifs aux avantages à long terme autres que postérieurs à l'emploi).

Les autres charges comprennent les pertes sur cession de participations ou d'activités et les pertes sur cession d'immobilisations corporelles et incorporelles résultant d'activités cédées ou d'activités faisant l'objet de plans de restructuration ainsi que tout coût relatif aux cessions passées, les coûts de restructuration, les coûts de rationalisation, les pertes de valeur significatives d'actifs, les coûts encourus pour réaliser des regroupements d'entreprises, les coûts liés à des litiges n'entrant pas dans le cours normal des affaires et la charge d'amortissement d'actifs exclusivement acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises (technologie, marge en carnet, relations clients, marges sur stocks), ainsi qu'une partie des charges sur engagements de retraite et engagements assimilés.

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2020	31 mars 2019
Plus/moins-values sur cessions d'activités	-	60
Charges de restructuration et coûts de rationalisation	(18)	(65)
Dépréciations et autres	(5)	(158)
<b>AUTRES PRODUITS/(CHARGES)</b>	<b>(23)</b>	<b>(163)</b>

Au 31 mars 2020, les charges de restructuration et de rationalisation sont principalement liées à l'adaptation des moyens de production du Groupe dans certains pays, notamment en France, en Allemagne et au Brésil.

Les dépréciations et autres s'expliquent principalement par :

- € (14) millions d'amortissements des actifs valorisés dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de GE Signalling, EKZ et Nomad ;
- € (15) millions relatifs à des coûts encourus dans le cadre de la transaction pour l'acquisition de Bombardier Transport (voir Note 1.1) ;
- € (10) millions de dépréciation d'actifs (principalement d'autres actifs d'exploitation) ;
- € 31 millions incluant des produits nets liés à certaines procédures judiciaires (voir Note 33) et autres risques n'entrant pas dans le cours normal des affaires.

## NOTE 7 RÉSULTAT FINANCIER

Les charges et produits financiers comprennent les éléments suivants :

- les produits financiers reçus en rémunération de la trésorerie ;
- les charges d'intérêts relatifs à la dette financière c'est-à-dire la dette obligataire, les autres emprunts et les dettes liées aux contrats de location ;
- les autres charges payées aux établissements financiers au titre des opérations de financement ;

- le coût (points de terme) des couvertures de change opérationnelles et financières ;
- la composante financière de la charge sur engagements de retraite et avantages assimilés (charges et produits d'intérêts nets et coûts d'administration) ;
- la composante de financement sur contrats sous IFRS 15.

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2020	31 mars 2019 (*)
Produit d'intérêts financiers	5	3
Charge d'intérêts financiers sur emprunts et sur dettes sur contrats de location	(57)	(55)
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>(52)</b>	<b>(52)</b>
Coût net des couvertures de change	(17)	(25)
Charge financière nette sur engagements de retraite et avantages assimilés	(11)	(10)
Composante de financement sur contrats	11	6
Autres produits/(charges) financiers	(7)	(7)
<b>RÉSULTAT FINANCIER NET</b>	<b>(76)</b>	<b>(88)</b>

(\*) Données non retraitées des effets de l'application d'IFRS 16 « Contrats de location » (voir Note 2).

Les charges et produits de l'endettement financier net sont représentatifs du coût de la dette financière diminuée de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. Au 31 mars 2020, les produits d'intérêts financiers de € 5 millions proviennent de la rémunération des positions de trésorerie du Groupe sur la période, quand les charges d'intérêts financiers sur emprunts s'élèvent à € (57) millions. Sur la période au 31 mars 2020, les charges d'intérêt sur les dettes de location s'élèvent à € (9) millions.

Le coût net des couvertures de change de € (17) millions inclut principalement le coût amorti de portage (points de terme) des dérivés de change opérationnels afin de couvrir les expositions transactionnelles des contrats commerciaux ainsi que les positions financières intra-groupes.

La charge financière nette sur engagements de retraite et avantages assimilés de € (11) millions représente la charge d'intérêts sur les engagements, nette des produits d'intérêts sur les actifs de couverture calculés en utilisant le même taux d'actualisation.

La composante de financement sur contrats de € 11 millions correspond à la reconnaissance de résultat financier sous IFRS 15.

Les autres charges financières de € (7) millions incluent principalement des honoraires et commissions d'engagement sur diverses facilités bancaires (ligne de cautions et prêts syndiqués).

## NOTE 8. IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

Le Groupe calcule ses impôts sur le résultat conformément aux législations fiscales en vigueur dans les pays où les résultats sont taxables.

La charge d'impôt courante est calculée sur la base des législations fiscales adoptées ou quasi adoptées à la date de clôture des comptes dans les pays où les filiales et les entreprises associées du Groupe exercent leurs activités et génèrent des revenus imposables. Le management évalue périodiquement les positions fiscales prises au regard de la réglementation fiscale applicable dès lors qu'elle est sujette à interprétation, et détermine le cas échéant, les montants qu'il s'attend à verser aux autorités fiscales.

Les différences temporaires entre la valeur comptable des actifs et passifs et leur valeur fiscale, les déficits fiscaux reportables et les crédits d'impôt non utilisés sont identifiés dans chaque entité imposable (ou groupe fiscal, le cas échéant). Les impôts différés correspondants sont calculés au taux d'impôt adopté ou quasi adopté applicable à l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé.

Les actifs d'impôt différé sont comptabilisés pour toutes les différences temporaires déductibles, les déficits fiscaux reportables et les crédits d'impôt non utilisés dans la mesure où sont jugés probables des bénéfices futurs imposables sur lesquels les différences temporaires déductibles, les déficits fiscaux reportables et les crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés. La valeur comptable des actifs d'impôt différé est revue à chaque clôture.

Les passifs d'impôt différé sont comptabilisés pour toutes les différences temporaires imposables, à l'exception de certaines différences entre la quote-part du Groupe dans les actifs nets des filiales, co-entreprises et entreprises associées et leurs valeurs fiscales. Cette exception s'applique, en particulier, à des résultats de filiales non encore distribués dans l'hypothèse où leur distribution aux actionnaires générerait une taxation : dès lors que le Groupe a décidé de ne pas distribuer dans un avenir prévisible les profits conservés par la filiale, aucun impôt différé passif n'est comptabilisé. Cependant, cette exception n'est pas applicable dans le cas d'investissements/filiales en cours de cession dans la mesure où il est probable que les différences temporaires se renverseront dans un avenir prévisible, au moment de la cession. Dans ce cas spécifique, des impôts différés passifs sont reconnus.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés lorsque les deux conditions suivantes sont réunies :

- le Groupe a juridiquement le droit de compenser les actifs et passifs d'impôt courant ; et
- les actifs et passifs d'impôt différé ont trait à des impôts relevant d'une même juridiction fiscale.

L'impôt différé est comptabilisé au compte de résultat, à moins qu'il ne se rapporte à des éléments inscrits directement en autres éléments du résultat global ; dans ce cas, il est également directement enregistré en autres éléments du résultat global.

### 8.1. Analyse de la charge d'impôt

Le tableau suivant fournit la décomposition de la charge d'impôt :

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2020	31 mars 2019 (*)
Charge d'impôt courant	(61)	(60)
Charge d'impôt différé	(57)	(10)
<b>CHARGE D'IMPÔT</b>	<b>(118)</b>	<b>(70)</b>

(\*) Données non retraitées des effets de l'application d'IFRS 16 « Contrats de location » (voir Note 2).

Le tableau suivant fournit un rapprochement de la charge d'impôt au taux d'imposition applicable en France, hors contributions exceptionnelles, et de la charge réelle d'impôt :

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2020	31 mars 2019 (*)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>469</b>	<b>320</b>
Taux d'impôt statutaire de la maison mère	34,43 %	34,43 %
<b>Produit (charge) d'impôt théorique</b>	<b>(162)</b>	<b>(110)</b>
Incidence :		
• de la différence entre le taux normal d'imposition applicable en France et le taux d'impôt normal applicable dans les juridictions étrangères	16	21
• de la variation des impôts différés actifs non comptabilisés	(16)	22
• des variations de taux d'imposition	2	1
• des autres impôts (retenue à la source, CVAE en France et IRAP en Italie)	(25)	(31)
• des différences permanentes et autres	67	27
<b>CHARGE D'IMPÔT</b>	<b>(118)</b>	<b>(70)</b>
<b>Taux effectif d'impôt</b>	<b>25 %</b>	<b>22 %</b>

(\*) Données non retraitées des effets de l'application d'IFRS 16 « Contrats de location » (voir Note 2).

## 8.2. Impôts différés actifs et passifs

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2020	31 mars 2019 (*)
Impôts différés actifs	234	299
Impôts différés passifs	(17)	(21)
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>217</b>	<b>278</b>

(\*) Données non retraitées des effets de l'application d'IFRS 16 « Contrats de location » (voir Note 2).

Le tableau suivant fournit l'analyse des actifs et passifs d'impôt différé nets :

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2019 (*)	Variation en compte de résultat	Variation en situation nette	Écarts de conversion et autres variations	Au 31 mars 2020
Écart entre valeurs comptable et fiscale des immobilisations corporelles et incorporelles	39	(12)	-	1	28
Provisions pour avantages au personnel	23	3	(4)	(3)	19
Autres provisions et charges à payer non déductibles	75	(8)	-	(3)	64
Différence de méthode de reconnaissance de la marge des « contrats de construction »	3	12	-	(1)	14
Pertes fiscales reportables	144	(41)	-	(8)	95
Autres	(6)	(10)	3	10	(3)
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ACTIF/ (PASSIF)</b>	<b>278</b>	<b>(56)</b>	<b>(1)</b>	<b>(4)</b>	<b>217</b>

(\*) Données non retraitées des effets de l'application d'IFRS 16 « Contrats de location » (voir Note 2).

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2018	Variation en compte de résultat	Variation en situation nette	Écarts de conversion et autres variations	Au 31 mars 2019
Écart entre valeurs comptable et fiscale des immobilisations corporelles et incorporelles	(2)	51	-	(10)	39
Provisions pour avantages au personnel	16	2	5	-	23
Autres provisions et charges à payer non déductibles	95	(19)	-	(1)	75
Différence de méthode de reconnaissance de la marge des « contrats de construction »	38	(39)	-	4	3
Pertes fiscales reportables	145	(3)	-	2	144
Autres	(9)	(2)	2	3	(6)
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ACTIF/ (PASSIF)</b>	<b>283</b>	<b>(10)</b>	<b>7</b>	<b>(2)</b>	<b>278</b>

L'examen de l'extrapolation du dernier business plan à trois ans conduit à une assurance raisonnable sur l'utilisation des impôts différés nets actifs dans un délai maximum de cinq ans conformément à la stratégie du Groupe, pour un montant de € 217 millions à fin mars 2020, principalement en France et aux États-Unis pour un montant de € 94 millions.

Au 31 mars 2020, sur la base de la meilleure estimation des résultats opérationnels et fiscaux, les impôts différés actifs nets relatifs aux reports de pertes fiscales et aux différences temporaires déductibles reconnus au bilan du groupe fiscal français s'élevaient à € 47 millions sur un total de € 483 millions. Les pertes fiscales peuvent être reportées indéfiniment en France sur 50 % du bénéfice fiscal de l'exercice.

Aux États-Unis, les impôts différés actifs relatifs aux reports de pertes fiscales sont comptabilisés pour un montant total de € 46 millions sur un total de € 197 millions. À partir de 2018, les pertes fiscales générées peuvent être reportées indéfiniment.

Le montant des impôts différés actifs non reconnus s'élève à € 1 120 millions au 31 mars 2020 (€ 1 151 millions au 31 mars 2019). La majeure partie de ces impôts différés actifs non reconnus a pour origine des déficits fiscaux (€ 800 millions au 31 mars 2020 et € 750 millions au 31 mars 2019), dont € 623 millions indéfiniment reportables au 31 mars 2020 (€ 598 millions au 31 mars 2019).

## NOTE 9. RÉSULTATS DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES

Les activités abandonnées arrêtées, cédées ou en cours de cession, dès lors qu'elles :

- représentent une ligne d'activité ou une zone géographique significative pour le Groupe ;
- ou font partie d'un plan unique de vente d'une ligne d'activité ou une zone géographique significative pour le Groupe ;
- ou se réduisent à une filiale acquise uniquement dans un but de revente ;

sont présentées sur une ligne séparée du compte de résultat consolidé et du tableau des flux de trésorerie consolidés à la date de clôture de l'exercice.

Le caractère significatif est apprécié par le Groupe selon différents critères qualitatifs (technologie, marché, produit, zone géographique) ou quantitatifs (chiffre d'affaires, rentabilité, flux de trésorerie, actifs). Les actifs rattachés aux activités abandonnées, s'ils sont détenus en vue de la vente, sont évalués au montant le plus bas entre la valeur comptable et la juste valeur nette des coûts relatifs à la cession. Les éléments du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie relatifs à ces activités abandonnées sont présentés sur une ligne séparée pour toutes les périodes présentées.

En application de la norme IFRS 5, le Groupe a effectué les évaluations spécifiques suivantes :

- les actifs non courants et les passifs correspondant classés comme détenus en vue de la vente ont été évalués dans leur ensemble au montant le plus bas entre la valeur comptable et leur juste valeur, diminuée des coûts de la vente ;
- les écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles ne font plus l'objet de tests de dépréciation ;
- l'exception d'IAS 12 consistant à ne pas reconnaître les impôts différés résultant de la différence entre les valeurs fiscales et consolidées des participations/filiales vendues n'est plus applicable, car il devient probable que la différence temporaire se renversera dans un avenir proche. Ainsi les impôts différés passifs sont reconnus avec un impact en résultat présenté sur la ligne « Résultat net des activités non poursuivies » ;
- l'amortissement des actifs non courants classés en « actifs détenus en vue de la vente » est arrêté à la date d'application d'IFRS 5 ;
- les coûts spécifiquement encourus dans le contexte de la transaction sont présentés en résultat sur la ligne « Résultat net des activités non poursuivies » ;
- l'ensemble des positions réciproques du bilan et du compte de résultat sont éliminés.

Dans le cadre de la transaction avec General Electric, la dernière entité chinoise qui restait comptabilisée en actif destiné à la vente au 31 mars 2019 a été vendue au cours de l'exercice. Au 31 mars 2020, le Groupe n'a plus d'actifs détenus en vue de la vente.

Le « Résultat net des activités non poursuivies », présenté dans les états financiers consolidés d'Alstom inclut la réévaluation des passifs liés aux précédentes cessions d'activité. Au 31 mars 2020, le Groupe a ainsi constaté un produit de € 21 millions.

En conformité avec les dispositions de la norme IFRS 5, le tableau des flux de trésorerie consolidés d'Alstom intègre les flux de trésorerie des actifs dont le transfert est échelonné, ainsi que les coûts directement liés aux opérations de cession d'activité. Les flux de trésorerie des activités discontinues sur l'exercice s'élevaient à € (31) millions.

Dans le cadre de la cession des activités Énergie à GE, la main levée de certaines garanties maisons mères conditionnelles et inconditionnelles, émises précédemment principalement par Alstom Holdings SA pour couvrir des obligations liées aux anciennes filiales Énergie, reste à obtenir pour un montant de € 5,8 milliards. Le Groupe bénéficie d'une indemnisation générale de General Electric sur ces sujets.

## NOTE 10. RÉSULTAT PAR ACTION

Le résultat de base par action est obtenu en divisant le résultat net de la période hors charge financière (nette d'impôt) sur obligations remboursables en actions par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période ajusté de l'effet dilutif des seules obligations remboursables en actions restant à convertir (ORA).

Le résultat dilué par action est obtenu en divisant le résultat net de la période hors charge financière (nette d'impôt) sur obligations remboursables en actions par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période ajusté de l'effet de tous les instruments dilutifs (ORA, stock-options, actions gratuites de performance).

### 10.1. Résultat

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2020	31 mars 2019
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère :		
• provenant des activités poursuivies	446	433
• provenant des activités non poursuivies	21	248
<b>RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE</b>	<b>467</b>	<b>681</b>

### 10.2. Nombre d'actions

<i>(en nombre d'actions)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2020	31 mars 2019
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation utilisé pour le calcul du résultat de base par action</b>	<b>224 491 689</b>	<b>222 916 803</b>
Effet des instruments dilutifs autres que les obligations remboursables en actions :		
• options de souscription d'actions et actions de performance (plans LTI)	2 080 594	2 069 903
<b>NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D'ACTIONNAIRES ORDINAIRES UTILISÉ POUR LE CALCUL DU RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION</b>	<b>226 572 283</b>	<b>224 986 706</b>

### 10.3. Résultat par action

<i>(en €)</i>	Exercice clos le	
	31 mars 2020	31 mars 2019
Résultat de base	2,08	3,05
Résultat dilué	2,06	3,03
Résultat de base des activités poursuivies	1,99	1,94
Résultat dilué des activités poursuivies	1,97	1,93
Résultat de base des activités non poursuivies	0,09	1,11
Résultat dilué des activités non poursuivies	0,09	1,10

## E. ACTIFS NON COURANTS

### NOTE 11. ÉCARTS D'ACQUISITION ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

La valeur nette comptable des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles est revue au minimum une fois par an et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une réduction de valeur est susceptible d'être intervenue. De tels événements ou circonstances sont liés à des changements significatifs défavorables présentant un caractère durable et affectant soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou objectifs retenus à la date d'acquisition. Une perte de valeur est constatée lorsque la valeur recouvrable des actifs testés devient durablement inférieure à leur valeur nette comptable.

Au sein du Groupe, il n'est pas possible d'affecter les écarts d'acquisition sur une base non arbitraire à des unités génératrices de trésorerie prises individuellement, mais uniquement à des groupes

d'unités génératrices de trésorerie. En conséquence, le niveau le plus bas auquel les écarts d'acquisition font l'objet d'un suivi interne peut comprendre plusieurs unités génératrices de trésorerie auxquelles correspondent les écarts d'acquisition, mais entre lesquelles ils ne peuvent être répartis.

L'organisation du Groupe, orientée « clients » et destinée à fournir un nombre croissant de services intégrés, pour fournir des solutions globales et clés en main, conduit à analyser l'information financière selon plusieurs axes (régions, sites, fonctions, produits). Le Cash-Flow Libre, qui sous-tend les tests de dépréciation, n'est pertinent qu'au niveau du Groupe.

En conséquence, les écarts d'acquisition résultant de regroupement d'entreprises sont uniquement suivis et ultimement testés au niveau du Groupe.

#### 11.1. Écarts d'acquisition

(en millions d'€)	Au 31 mars 2019	Acquisitions et ajustements sur les écarts d'acquisition préliminaires	Cessions	Écarts de conversion et autres variations	Au 31 mars 2020
<b>ÉCARTS D'ACQUISITION</b>	<b>1 574</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>(19)</b>	<b>1 567</b>
<i>dont :</i>					
Valeur brute	1 574	12	-	(19)	1 567
Dépréciation	-	-	-	-	-

Les mouvements entre le 31 mars 2019 et le 31 mars 2020 résultent principalement de la réévaluation de l'affectation du prix d'acquisition d'EKZ pour € 12 millions (voir Note 1).

#### Test de dépréciation de l'écart d'acquisition

Au 31 mars 2020, le groupe Alstom a testé la valeur de l'écart d'acquisition en appliquant les mêmes méthodes d'évaluation que celles appliquées au cours des exercices précédents et s'est assuré que la valeur recouvrable du regroupement des Unités Génératrices de Trésorerie excédait leur valeur nette comptable, y compris les écarts d'acquisition.

#### Présentation des hypothèses-clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables

La valeur d'utilité est déterminée par actualisation de ses flux de trésorerie futurs, en utilisant des projections de flux de trésorerie sur les trois prochaines années, cohérentes avec le plan interne du Groupe, une extrapolation des deux années suivantes et les prévisions les plus récentes préparées par le Groupe.

La valeur d'utilité est principalement déterminée par la valeur terminale qui est particulièrement sensible aux changements des hypothèses suivantes : taux d'actualisation après impôt, taux de croissance long terme et taux de marge sur résultat d'exploitation ajusté de l'année terminale (correspondant au ratio aEBIT sur chiffre d'affaires).

Alstom a opté pour l'inclusion de la quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence dans l'aEBIT lorsque celles-ci sont considérées comme faisant partie des activités opérationnelles du Groupe

(car il existe des flux opérationnels significatifs et/ou la réalisation de projets communs avec ces entités), à savoir la coentreprise CASCO. La société estime que le fait de donner de la visibilité à un acteur clé de la stratégie de Signalisation d'Alstom permettra de présenter une image plus fidèle et plus juste de la performance commerciale et opérationnelle globale du Groupe. Ce changement permettra également une plus grande comparabilité avec ce que des acteurs similaires du marché définissent comme faisant partie de leur information principale sur l'indicateur alternatif de performance de résultat.

L'indicateur « aEBIT » correspond au résultat d'exploitation ajusté des éléments suivants :

- coûts nets de restructuration et de rationalisation ;
- dépréciation des actifs incorporels et corporels ;
- plus ou moins-values sur cessions de titres ou réévaluations de titres, ou encore dans les cas de changement de contrôle ;
- tout élément non récurrent comme des coûts encourus ou des dépréciations d'actifs évalués dans le cadre de regroupements d'entreprise, ainsi que des charges liées à des procédures judiciaires n'entrant pas dans le cadre normal des affaires ;
- la quote-part des résultats nets des sociétés opérationnelles mises en équivalence.

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

Les principales hypothèses retenues pour déterminer la valeur recouvrable des écarts d'acquisition sont les suivantes :

Valeur nette des écarts d'acquisition au 31 mars 2020 (en millions d'€)	1 567
Valeur retenue comme représentative de la valeur recouvrable	Valeur d'utilité
Nombre d'années pour lesquelles des prévisions de flux de trésorerie sont disponibles	3 ans
Période d'extrapolation des prévisions de flux de trésorerie	2 ans
<b>Taux de croissance à long terme au 31 mars 2020</b>	<b>2,5 %</b>
Taux de croissance à long terme au 31 mars 2019	1,5 %
<b>Taux d'actualisation après impôt au 31 mars 2020 (*)</b>	<b>8,5 %</b>
Taux d'actualisation après impôt au 31 mars 2019 (*)	8,5 %

(\*) L'application de taux d'actualisation avant impôt à des flux de trésorerie avant impôt conduit à une valorisation identique des unités génératrices de trésorerie.

Le taux d'actualisation est basé sur le calcul du Coût Moyen Pondéré du Capital (CMPC), calculé au niveau du Groupe, en prenant en compte le taux de rendement sans risque et la prime de risque du marché. L'évaluation des risques du marché propres à l'activité du Groupe est

effectuée en prenant en compte le facteur bêta des industries similaires, le coefficient de risque et le coût de la dette. Les paramètres utilisés pour le calcul du taux d'actualisation sont basés sur les sources d'information externes.

La sensibilité des valeurs d'utilité aux principales hypothèses peut être présentée de la manière suivante :

(en millions d'€)

Marge sur résultat d'exploitation ajusté (valeur terminale)	- 25 bp	+ 25 bp
	(260)	260
Taux d'actualisation après impôt	- 25 bp	+ 25 bp
	416	(383)
Taux de croissance à long terme	- 10 bp	+ 10 bp
	(122)	127

Les événements liés au Covid-19 ont conduit le Groupe à prendre en considération le ralentissement global de l'économie mondiale ainsi que les conditions récentes de marché, tant pour les hypothèses que pour les analyses de sensibilité.

Au 31 mars 2020, la valeur recouvrable des actifs était supérieure à leur valeur comptable et les tests de sensibilité des valeurs d'utilité aux principales hypothèses confortent l'opinion du Groupe selon laquelle l'écart d'acquisition n'a pas subi de perte de valeur.

Finalement, une variation de (100) points de base du taux de croissance à long terme ne modifie pas les conclusions des tests de dépréciation.

## 11.2. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent des actifs incorporels acquis (comme la technologie et les accords de licence) et les immobilisations incorporelles générées en interne (principalement les coûts de développement).

### Actifs incorporels acquis

Les actifs incorporels acquis sont initialement évalués à leur coût et amortis selon le mode linéaire sur leur durée d'utilité estimée. La durée d'utilité de ces actifs peut s'étendre jusqu'à 20 ans, compte tenu de la nature à long terme des contrats et activités susceptibles de les utiliser. Lorsque l'acquisition de l'actif est une transaction ordinaire, la charge d'amortissement de cet actif est enregistrée dans le coût des ventes, les frais de recherche et développement, les frais commerciaux ou les frais administratifs selon la fonction de l'actif concerné. Lorsque l'actif ne peut par nature être acquis que dans le cadre d'un regroupement d'entreprises (technologies, marge en carnet, marge sur stocks et relations clients), la charge d'amortissement est inscrite en autres charges.

### Immobilisations incorporelles générées en interne

Les coûts de développement ne sont reconnus comme des actifs que si le projet auquel ils se rapportent remplit les critères suivants :

- le projet est clairement défini et ses coûts sont identifiés séparément et évalués de façon fiable ;
- la faisabilité technique du projet a été démontrée ;
- il est dans l'intention du Groupe d'achever le projet en vue de son utilisation ou de sa vente ;
- les ressources techniques et financières adéquates sont disponibles pour l'achèvement du projet ;
- il est probable que les avantages économiques futurs associés au projet reviendront au Groupe.

Les frais de développement capitalisés sont les frais engagés, directement attribuables au projet (matériaux, services, redevances...), y compris la quote-part appropriée des frais généraux.

Les coûts de développement immobilisés sont amortis selon le mode linéaire sur leur durée d'utilité estimée. La charge d'amortissement est comptabilisée dans les frais de recherche et développement.



<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2019	Acquisitions/ cessions/ amortissements/ pertes de valeur	Autres variations dont écarts de conversion et périmètre	Au 31 mars 2020
Coûts de développement capitalisés	1 283	79	(1)	1 361
Autres immobilisations incorporelles	457	12	(9)	460
<b>Valeur brute</b>	<b>1 740</b>	<b>91</b>	<b>(10)</b>	<b>1 821</b>
Coûts de développement capitalisés	(1 000)	(56)	2	(1 054)
Autres immobilisations incorporelles	(270)	(27)	-	(297)
<b>Amortissements et dépréciations</b>	<b>(1 270)</b>	<b>(83)</b>	<b>2</b>	<b>(1 351)</b>
Coûts de développement capitalisés	283	23	1	307
Autres immobilisations incorporelles	187	(15)	(9)	163
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>470</b>	<b>8</b>	<b>(8)</b>	<b>470</b>

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2018	Acquisitions/ cessions/ amortissements/ pertes de valeur	Autres variations dont écarts de conversion et périmètre	Au 31 mars 2019
Coûts de développement capitalisés	1 201	68	14	1 283
Autres immobilisations incorporelles	384	25	48	457
<b>Valeur brute</b>	<b>1 585</b>	<b>93</b>	<b>62</b>	<b>1 740</b>
Coûts de développement capitalisés	(936)	(63)	(1)	(1 000)
Autres immobilisations incorporelles	(233)	(26)	(11)	(270)
<b>Amortissements et dépréciations</b>	<b>(1 169)</b>	<b>(89)</b>	<b>(12)</b>	<b>(1 270)</b>
Coûts de développement capitalisés	265	5	13	283
Autres immobilisations incorporelles	151	(1)	37	187
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>416</b>	<b>4</b>	<b>50</b>	<b>470</b>

## NOTE 12. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Quand une immobilisation corporelle est constituée de composants présentant des durées d'utilité différentes, le coût d'acquisition est réparti entre les différents composants qui sont amortis séparément.

Les amortissements sont calculés selon le mode linéaire sur la durée d'utilité estimée de chaque composant. Le tableau suivant présente les durées d'utilité les plus couramment utilisées :

### Durées d'utilité estimées (en années)

Bâtiments	7-40
Matériels et outillages	3-25
Petits outillages, mobiliers, agencements et autres	1-10

Les durées d'utilité estimées sont revues régulièrement et les changements dans les estimations sont comptabilisés, le cas échéant, de manière prospective. La charge d'amortissement est enregistrée dans le coût des ventes, les frais commerciaux ou les frais administratifs selon la fonction des actifs auxquels elle se rapporte.

Les coûts d'emprunt attribuables à un actif dont la période de construction est supérieure à un an sont capitalisés comme un élément du coût de cet actif jusqu'à ce que cet actif soit prêt à être mis en service ou à être vendu.

Lorsque le Groupe est le preneur, les contrats de location (à l'exception des contrats de location à court terme et des contrats de location d'actifs de faible valeur inférieurs à € 5 000 à l'état neuf, pour lesquels les loyers à payer sont imputés au compte de résultat sur une base linéaire sur la durée du contrat de location concerné) sont comptabilisés comme un actif de droit d'utilisation dans les immobilisations corporelles à la date à laquelle l'actif loué est disponible pour utilisation. La dette correspondante envers le bailleur est incluse dans le bilan en tant qu'obligation de financement. Les paiements au titre de la location sont répartis entre les charges financières et le remboursement de l'obligation de location de manière à obtenir un taux d'intérêt constant sur le solde restant dû au passif.

Le coût des actifs du droit d'utilisation comprend le montant des dettes de location comptabilisées, les coûts directs initiaux encourus et les paiements de location effectués à la date de commencement ou avant, moins les incitations à la location reçues ainsi que les coûts de restauration si une obligation est identifiée. En général, les actifs du droit d'utilisation sont amortis selon la méthode linéaire sur la durée la plus courte entre la durée de vie utile de l'actif et la durée du contrat de location. Néanmoins, lorsque le contrat de location transfère la propriété de l'actif sous-jacent au preneur à la fin de la durée du contrat de location ou que le coût de l'actif du droit d'utilisation reflète le fait que le preneur exercera une option d'achat, le preneur doit amortir l'actif du droit d'utilisation de la date de début à la fin de la durée de vie économique de l'actif sous-jacent. Les actifs du droit d'utilisation peuvent faire l'objet d'une dépréciation.

Lorsque le Groupe est le bailleur, les actifs faisant l'objet de contrats de location simple sont également inclus dans les immobilisations corporelles. Les revenus provenant des contrats de location simple sont comptabilisés de manière linéaire sur la durée du contrat de location.

(en millions d'€)	Au 31 mars 2019	Première application d'IFRS 16	Acquisitions/amortissements/pertes de valeur	Cessions	Autres variations dont écarts de conversion et périmètre	Au 31 mars 2020
Terrains	92	4	2	(3)	-	95
Bâtiments	950	349	146	(19)	19	1 445
Matériel et outillage	852	14	53	(22)	10	907
Constructions en cours	149	-	84	-	(98)	135
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	217	25	12	(22)	(7)	225
<b>Valeur brute</b>	<b>2 260</b>	<b>392</b>	<b>297</b>	<b>(66)</b>	<b>(76)</b>	<b>2 807</b>
Terrains	(9)	-	-	3	-	(6)
Bâtiments	(494)	(12)	(126)	19	13	(600)
Matériel et outillage	(635)	-	(62)	20	13	(664)
Constructions en cours	(3)	-	-	-	-	(3)
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	(166)	-	(22)	21	4	(163)
<b>Amortissements et dépréciations</b>	<b>(1 307)</b>	<b>(12)</b>	<b>(210)</b>	<b>63</b>	<b>30</b>	<b>(1 436)</b>
Terrains	83	4	2	-	-	89
Bâtiments	456	337	20	-	32	845
Matériel et outillage	217	14	(9)	(2)	23	243
Constructions en cours	146	-	84	-	(98)	132
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	51	25	(10)	(1)	(3)	62
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>953</b>	<b>380</b>	<b>87</b>	<b>(3)</b>	<b>(46)</b>	<b>1 371</b>

Au cours de l'exercice, le Groupe a poursuivi sa politique d'investissement dans la montée en puissance de ses grands sites de fabrication et dans la sécurisation des outils industriels de toutes ses gammes de produits, notamment en Inde et en Pologne pour le matériel roulant et en Italie pour les services.

Le montant des engagements d'achat d'immobilisations corporelles au 31 mars 2020 s'élève à € 56 millions.

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2018	Acquisitions/ amortissements/ pertes de valeur	Cessions	Autres variations dont écarts de conversion et périmètre	Au 31 mars 2019
Terrains	90	-	-	2	92
Bâtiments	866	19	(9)	74	950
Matériel et outillage	808	39	(12)	17	852
Constructions en cours	98	122	-	(71)	149
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	213	13	(14)	5	217
<b>Valeur brute</b>	<b>2 075</b>	<b>193</b>	<b>(35)</b>	<b>27</b>	<b>2 260</b>
Terrains	(9)	-	-	-	(9)
Bâtiments	(457)	(41)	9	(5)	(494)
Matériel et outillage	(583)	(46)	10	(16)	(635)
Constructions en cours	(13)	-	-	10	(3)
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	(159)	(13)	13	(7)	(166)
<b>Amortissements et dépréciations</b>	<b>(1 221)</b>	<b>(100)</b>	<b>32</b>	<b>(18)</b>	<b>(1 307)</b>
Terrains	81	-	-	2	83
Bâtiments	409	(22)	-	69	456
Matériel et outillage	225	(7)	(2)	1	217
Constructions en cours	85	122	-	(61)	146
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	54	-	(1)	(2)	51
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>854</b>	<b>93</b>	<b>(3)</b>	<b>9</b>	<b>953</b>

Les soldes des immobilisations corporelles comprennent le droit d'utilisation lié aux actifs en location pour les montants suivants :

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2019	Première application d'IFRS 16	Acquisitions/ amortissements/ pertes de valeur	Cessions	Autres variations dont écarts de conversion et périmètre	Au 31 mars 2020
Terrains	-	4	2	-	-	6
Bâtiments	30	350	96	-	(13)	463
Matériel et outillage	4	14	2	-	-	20
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	2	24	8	-	(1)	33
<b>Valeur brute</b>	<b>36</b>	<b>392</b>	<b>108</b>	<b>-</b>	<b>(14)</b>	<b>522</b>
Bâtiments	(18)	(12)	(74)	-	6	(98)
Matériel et outillage	(4)	-	(4)	-	-	(8)
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	(1)	-	(12)	-	1	(12)
<b>Amortissements et dépréciations</b>	<b>(23)</b>	<b>(12)</b>	<b>(90)</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>(118)</b>
Terrains	-	4	2	-	-	6
Bâtiments	12	338	22	-	(7)	365
Matériel et outillage	-	14	(2)	-	-	12
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	1	24	(4)	-	-	21
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>13</b>	<b>380</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>(7)</b>	<b>404</b>

## NOTE 13. PARTICIPATIONS DANS LES COENTREPRISES ET ENTREPRISES ASSOCIÉES

### INFORMATIONS FINANCIÈRES

<i>(en millions d'€)</i>	Quote-part des capitaux propres		Quote-part des résultats nets	
	Au 31 mars 2020	Au 31 mars 2019	Exercice clos le 31 mars 2020	Exercice clos le 31 mars 2019
Alliances Énergie	-	-	-	106
TMH Limited	469	538	66	66
Autres entreprises associées	137	114	39	34
<b>Entreprises associées</b>	<b>606</b>	<b>652</b>	<b>105</b>	<b>206</b>
SpeedInnov JV	86	59	(3)	(1)
Autres coentreprises	1	-	-	(10)
<b>Coentreprises</b>	<b>87</b>	<b>59</b>	<b>(3)</b>	<b>(11)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>693</b>	<b>711</b>	<b>102</b>	<b>195</b>

### VARIATIONS DE LA PÉRIODE

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2020	Au 31 mars 2019
<b>Solde d'ouverture</b>	<b>711</b>	<b>533</b>
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence après dépréciation	102	195
Dividendes	(80)	(52)
Acquisitions (*)	56	117
Cessions	-	(219)
Écarts de conversion et autres variations	(95)	137
<b>SOLDE DE CLÔTURE</b>	<b>693</b>	<b>711</b>

(\*) Alstom a investi dans une augmentation de capital de € 36 millions dans SpeedInnov en juin 2019 (voir Note 1.2) et dans Casco pour € 20 millions mais sans impact sur le taux de détention.

### 13.1. TMH Limited (nouvelle holding de The Breakers Investments B.V. et Locotech Services)

Jusqu'en juin 2018, Alstom détenait 33 % de The Breakers Investments B.V., cette dernière détenant 100 % de Transmashholding (« TMH »), le principal constructeur ferroviaire russe, opérant en Russie et dans les autres pays de la Communauté des États Indépendants (CEI). Alstom détenait également trois sièges au Conseil d'administration de TMH.

En juin 2018, TMH et Locotech Services ont combiné leurs activités par la création d'une holding, TMH Limited. À l'issue de cette opération, la participation d'Alstom a été diluée. Le Groupe a alors procédé à l'acquisition de parts complémentaires de TMH Limited auprès d'autres actionnaires pour un montant de € 117 millions (dont € 2 millions de frais d'acquisition capitalisés) portant sa participation à 20 %. Alstom détient désormais un siège au Conseil d'administration de TMH Limited,

deux sièges au Conseil d'administration de TMH et deux sièges à celui de Locotech Services. Alstom conserve ainsi une influence notable sur l'entité.

Pour des raisons pratiques et pour être en mesure de fournir de l'information exacte et dans les délais impartis, les données au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018 sont retenues et comptabilisées pour les comptes consolidés d'Alstom au 31 mars 2020 et au 31 mars 2019. La durée des périodes de présentation de l'information financière et l'écart entre les dates de clôture restent identiques d'une période à l'autre pour permettre la comparabilité et l'homogénéité.

Les informations financières résumées présentées ci-dessous (à 100 %) sont les montants figurant dans les états financiers de TMH Limited au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018 et établis en application des normes IFRS. Ces états financiers, établis en roubles, ont été convertis en euros aux taux utilisés par le Groupe au 31 mars 2020 et au 31 mars 2019.

## BILAN ET RÉCONCILIATION AVEC LA VALEUR COMPTABLE

<i>(en millions d'€)</i>	TMH Limited	TMH Limited
	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Actifs non courants	3 335	3 911
Actifs courants	1 851	1 908
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>5 186</b>	<b>5 819</b>
Capitaux propres – attribuables aux propriétaires de la société mère	2 601	3 049
Capitaux propres – attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	206	222
Passifs non courants	865	858
Passifs courants	1 514	1 690
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF</b>	<b>5 186</b>	<b>5 819</b>
Pourcentage de détention du Groupe	20 %	20 %
<b>ACTIF NET</b>	<b>520</b>	<b>610</b>
Écart d'acquisition	38	44
Dépréciation	(30)	(36)
Dividendes	-	(6)
Autres <sup>(*)</sup>	(59)	(74)
<b>VALEUR COMPTABLE DES INTÉRÊTS DU GROUPE</b>	<b>469</b>	<b>538</b>

(\*) Correspond aux retraitements à la valeur historique de la participation dans TMH avant l'opération de rapprochement, au 31 mars 2020.

## COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'€)</i>	TMH Limited <sup>(1)</sup>	TMH Limited <sup>(1)</sup>	TMH
	Exercice clos le 31 décembre 2019	Six mois 1 <sup>er</sup> juillet 2018 au 31 décembre 2018	Six mois du 1 <sup>er</sup> janvier 2018 au 30 juin 2018
Chiffres d'affaires	5 406	2 294	1 452
Résultat net des activités poursuivies	315	82	172
Part des participations ne donnant pas le contrôle	(27)	(10)	(25)
<b>Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère</b>	<b>288</b>	<b>72</b>	<b>147</b>
Pourcentage de détention du Groupe	20 %	20 %	33 %
<b>QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT NET</b>	<b>58</b>	<b>14</b>	<b>49</b>
<b>Total quote-part dans le résultat net</b>	<b>58</b>	<b>63</b>	
Autres éléments <sup>(2)</sup>	8	3	
<b>QUOTE-PART DU GROUPE DANS LE RÉSULTAT NET</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	

(1) À partir du 1<sup>er</sup> juillet 2018, TMH Limited inclut les activités de TMH et de Locotech.

(2) Correspond aux retraitements à la valeur historique de la participation dans TMH au moment de l'acquisition.

## 13.2. Autres entreprises associées

Les intérêts détenus par le Groupe dans les autres entreprises associées comprennent les intérêts du Groupe (49 %) dans la société CASCO pour € 130 millions (dont € 38 millions de résultat sur la période et € 20 millions d'augmentation de capital) ainsi que d'autres intérêts qui sont individuellement non significatifs et représentent, dans leur ensemble, une valeur nette comptable globale de € 137 millions au 31 mars 2020 (€ 114 millions au 31 mars 2019).

## NOTE 14. AUTRES TITRES NON CONSOLIDÉS

Les entités sur lesquelles le Groupe n'a pas d'influence notable, ou dont la valeur n'est pas significative, ne sont pas consolidées. Le Groupe a exprimé son intention et sa capacité à détenir ces participations dans une perspective long terme. En conséquence, ces participations sont considérées comme des participations non détenues à des fins de transaction. Le Groupe a choisi pour son portefeuille de titres non consolidés de comptabiliser les changements de valeur de ces titres en Autres éléments du résultat global sans recyclage ultérieur en résultat. Elles sont initialement comptabilisées à leur juste valeur augmentée des coûts de transaction directement attribuables et sont ensuite réévaluées à leur juste valeur.

La juste valeur des titres cotés correspond à leur valeur de marché à la date de la clôture des comptes. Les titres non cotés sont évalués à partir d'un modèle de valorisation. Les modifications de juste valeur sont comptabilisées en autres éléments du résultat global sans recyclage ultérieur en résultat. Quand la juste valeur ne peut être déterminée de manière fiable, les participations non consolidées sont mesurées au coût.

De plus, le Groupe a exprimé son intention et sa capacité à conserver tous les actifs représentatifs d'un droit de créance jusqu'à leur échéance dans le but d'encaisser les flux de trésorerie contractuels correspondants. Ils sont dans cette optique évalués à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif et éventuellement dépréciés afin de constater les montants estimés non recouvrables. Une perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat lorsqu'il existe une indication objective que l'actif s'est déprécié ; le montant de la perte est représenté par la différence entre la valeur comptable et la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés actualisés en utilisant le taux d'intérêt effectif calculé à la date de comptabilisation initiale. Les pertes de valeur peuvent être reprises dans le compte de résultat au cours des périodes ultérieures.

Enfin, les valeurs mobilières sont des actifs détenus à des fins de transaction qui ne peuvent pas être considérés comme des équivalents de trésorerie. Elles sont désignées comme des actifs financiers en juste valeur en contrepartie du compte de résultat. Leurs variations de juste valeur sont constatées dans les charges et produits financiers.

### VARIATIONS DE LA PÉRIODE

(en millions d'€)	Au 31 mars 2020	Au 31 mars 2019
<b>Solde d'ouverture</b>	<b>64</b>	<b>58</b>
Variations de juste valeur	(6)	2
Acquisitions/cessions	2	2
Écarts de conversion et autres variations	-	2
<b>SOLDE DE CLÔTURE</b>	<b>60</b>	<b>64</b>

Les autres intérêts détenus par le Groupe dans les autres titres de participation sont individuellement non significatifs et comprennent notamment des intérêts dans des sociétés qui portent des contrats de PPP (Partenariats Public-Privé) ou de concessions, généralement pour une participation inférieure à 20 %.

## NOTE 15. AUTRES ACTIFS NON COURANTS

Les prêts sont initialement comptabilisés à leur juste valeur augmentée des coûts de transaction directement attribuables et sont ensuite évalués à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les dépôts sont enregistrés en « autres actifs non courants » lorsque leur échéance initiale est supérieure à trois mois ; ils sont présentés en trésorerie et équivalents de trésorerie lorsqu'il s'agit de dépôts à vue ou lorsque leur échéance initiale est inférieure à trois mois.

S'il existe une indication que ces actifs ont perdu de la valeur, ils font l'objet d'un test de dépréciation. Tout écart entre la valeur comptable et la valeur nette de réalisation est comptabilisé en charge

financière. La perte de valeur peut donner lieu ultérieurement à une reprise. Dans ce cas, la reprise de perte de valeur est comptabilisée en produit financier.

Les actifs faisant l'objet de contrats de location-financement sont initialement comptabilisés pour un montant égal à l'investissement net dans le contrat de location et sont inclus dans les actifs financiers non courants associés à la dette financière. Les produits d'intérêts sont comptabilisés sur la durée des contrats de location applicables selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

(en millions d'€)	Au 31 mars 2020	Au 31 mars 2019
Actifs non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière <sup>(*)</sup>	177	201
Autres prêts et dépôts à long terme	56	41
<b>AUTRES ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>233</b>	<b>242</b>

(\*) Ces actifs non courants sont afférents à un contrat de location de longue durée de trains et d'équipements connexes conclu avec un exploitant de métro à Londres (voir Note 27).

## F. BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

### NOTE 16. ANALYSE DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

(en millions d'€)	Au 31 mars 2020	Au 31 mars 2019	Variation
Stocks	1 743	1 533	210
Actifs sur contrat	1 644	1 448	196
Clients et comptes rattachés	1 581	1 661	(80)
Autres actifs/(passifs) opérationnels courants	(528)	(422)	(106)
Passifs sur contrat	(3 148)	(3 001)	(147)
Provisions	(1 013)	(1 193)	180
Fournisseurs et comptes rattachés	(1 653)	(1 751)	98
<b>BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>(1 374)</b>	<b>(1 725)</b>	<b>351</b>

(en millions d'€)	Pour l'exercice clos au 31 mars 2020
<b>Besoin en fonds de roulement en début de période</b>	<b>(1 725)</b>
Variation du besoin en fonds de roulement liée à l'exploitation	327
Variation du besoin en fonds de roulement liée aux investissements	21
Écarts de conversion et autres variations	3
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>351</b>
<b>BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT EN FIN DE PÉRIODE</b>	<b>(1 374)</b>

### NOTE 17. STOCKS ET EN-COURS

Les stocks de matières premières et fournitures, les travaux en cours et les produits finis sont évalués à la plus faible valeur, soit de leur coût selon la méthode du coût moyen pondéré, soit de leur valeur nette de réalisation.

Le coût des stocks inclut les coûts directs de matières et, le cas échéant, les coûts directs de main-d'œuvre ainsi que les frais généraux qu'il a été nécessaire d'engager pour les amener à l'endroit et les mettre dans l'état où ils se trouvent.

Les travaux en-cours comprennent les coûts engagés dans le cadre de contrat de produits et de contrat de service à court terme dont l'exécution s'achèvera sur une prochaine période. Ils incluent également les coûts encourus sur les « contrats de construction » non encore alloués sur projets à la fin de la période, mais qui seront transférés en coûts projets dans des périodes subséquentes quand l'actif sera suffisamment particularisé et ne pourra pas être détourné pour un autre usage sans modifications substantielles.

La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente estimé des produits dans le cours normal de l'activité diminué des coûts d'achèvement et des coûts commerciaux estimés à venir.

(en millions d'€)	Au 31 mars 2020	Au 31 mars 2019
Matières premières et marchandises	1 099	881
Travaux en cours	692	711
Produits finis	146	150
<b>Stocks et en-cours, valeur brute</b>	<b>1 937</b>	<b>1 742</b>
Matières premières et marchandises	(129)	(128)
Travaux en cours	(58)	(72)
Produits finis	(7)	(9)
<b>Dépréciations</b>	<b>(194)</b>	<b>(209)</b>
<b>STOCKS ET EN-COURS, VALEUR NETTE</b>	<b>1 743</b>	<b>1 533</b>

## NOTE 18. ACTIFS/(PASSIFS) NETS SUR CONTRATS

De nouveaux agrégats nommés « Actifs sur contrats » et « Passifs sur contrats » sont publiés pour les « contrats de construction » ainsi que les contrats de service long terme en cours d'exécution et ils sont déterminés contrat par contrat. La rubrique « Actifs sur contrats » correspond à la part du chiffre d'affaires non encore facturé à date nette des avances à la commande reçues des clients. La part du revenu non encore facturée correspond à la différence entre le chiffre d'affaires reconnu à date et les factures émises.

À l'opposé, quand la facturation émise est supérieure au chiffre d'affaires reconnu à date, le montant net est comptabilisé en produits différés et agrégé avec les avances à la commande reçues des clients sous la rubrique « Passifs sur contrats ».

Certaines dépenses engagées afin d'obtenir des contrats, qui n'entrent pas dans le périmètre normatif liés aux actifs corporels et incorporels, ainsi que les stocks, sont comptabilisés sous le nouvel agrégat « coût d'obtention et de réalisation d'un contrat » lorsqu'elles sont éligibles à la capitalisation.

IFRS 9 prend en compte la reconnaissance du risque de crédit sur les actifs financiers, en particulier pour les créances clients, sur la base du modèle de pertes attendues. Le modèle de comptabilisation retenu pour les actifs sur contrat est le modèle général qui permet l'estimation du risque attendu sur les douze prochains mois, tant qu'il n'y a pas signe de dégradation majeure du risque de non-recouvrement.

(en millions d'€)	Au 31 mars 2020	Au 31 mars 2019	Variation
Coût d'obtention et de réalisation d'un contrat	15	24	(9)
Actifs sur contrat	1 629	1 424	205
<b>Total actifs sur contrat</b>	<b>1 644</b>	<b>1 448</b>	<b>196</b>
Passifs sur contrat	(3 148)	(3 001)	(147)
<b>ACTIFS/(PASSIFS) NETS SUR CONTRATS</b>	<b>(1 504)</b>	<b>(1 553)</b>	<b>49</b>

Les actifs/(passifs) nets sur contrats incluent les avances et acomptes pour € 2 238 millions au 31 mars 2020 et € 2 263 millions au 31 mars 2019.

## NOTE 19. CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Une créance se définit comme un droit inconditionnel à recevoir une contrepartie. Le droit à recevoir une contrepartie est considéré comme inconditionnel lorsque seul le passage du temps détermine que la contrepartie devient exigible.

Les créances sont initialement comptabilisées à leur juste valeur qui correspond, en général, à leur valeur nominale. S'il apparaît ultérieurement que ces actifs ont perdu de la valeur, ils font l'objet d'un test de dépréciation. Tout écart entre leur valeur comptable et leur valeur nette de réalisation est comptabilisé en charge opérationnelle. La perte de valeur peut donner lieu à une reprise en cas d'augmentation de la valeur recouvrable. Dans ce cas, la reprise de la perte de valeur est comptabilisée en résultat d'exploitation.

IFRS9 prend en compte la reconnaissance du risque de crédit sur les actifs financiers, en particulier pour les créances clients, sur la base du modèle de pertes attendues. Le modèle de comptabilisation retenu pour les créances commerciales est l'approche simplifiée

des « pertes attendues sur la durée de vie de l'actif », tant qu'il n'y a pas signe de dégradation majeure du risque de non-recouvrement.

En effet, en raison de la nature des activités exercées par le Groupe, les créances restant impayées au-delà de la date d'échéance contractuelle représentent souvent des montants confirmés par les clients, mais dont le règlement est soumis à l'apurement des réserves soulevées lors de l'inspection des travaux. De telles créances demeurent entièrement recouvrables ; les coûts à supporter au titre de la levée des réserves sont inclus dans la détermination de la marge à terminaison des contrats considérés.

Le Groupe décomptabilise un actif financier lorsque les droits contractuels aux flux de trésorerie générés par l'actif expirent, ou lorsqu'il transfère les droits contractuels via une transaction dans laquelle la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif financier est transférée.

(en millions d'€)	Total	Créances non échues à la date de clôture	Créances échues à la date de clôture		
			Moins de 60 jours	Entre 60 et 180 jours	Au-delà de 180 jours
<b>AU 31 MARS 2020</b>	<b>1 581</b>	<b>1 265</b>	<b>104</b>	<b>31</b>	<b>181</b>
• dont valeur brute	1 610	1 277	104	31	198
• dont dépréciation	(29)	(12)	-	-	(17)
<b>AU 31 MARS 2019</b>	<b>1 661</b>	<b>1 260</b>	<b>159</b>	<b>54</b>	<b>188</b>
• dont valeur brute	1 700	1 287	160	54	199
• dont dépréciation	(39)	(27)	(1)	-	(11)



## NOTE 20. AUTRES ACTIFS OPÉRATIONNELS COURANTS

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2020	Au 31 mars 2019 (*)
Avances à la commande versées aux fournisseurs	63	86
Impôt sur les sociétés	85	84
Autres taxes	326	258
Charges constatées d'avance	55	55
Autres créances	209	218
Instruments dérivés liés aux activités opérationnelles	207	159
Réévaluation des engagements fermes en devises faisant l'objet d'une couverture	247	146
<b>AUTRES ACTIFS OPÉRATIONNELS COURANTS</b>	<b>1 192</b>	<b>1 006</b>

(\*) Données non retraitées des effets de l'application d'IFRS 16 « Contrats de location » (voir Note 2).

Au cours de l'exercice fiscal 2019/20, le Groupe a conclu un accord de cession de créances qui conduit à la décomptabilisation des créances fiscales pour un montant de € 72 millions, conformément aux critères IFRS 9. Au 31 mars 2020, l'en-cours total cédé s'élève à € 118 millions.

## NOTE 21. AUTRES PASSIFS OPÉRATIONNELS COURANTS

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2020	Au 31 mars 2019
Dettes de personnel	531	520
Impôt sur les sociétés (*)	93	17
Autres taxes	137	70
Produits constatés d'avance	9	6
Autres dettes	572	515
Instruments dérivés liés aux activités opérationnelles	199	202
Réévaluation des engagements fermes en devises faisant l'objet de couverture	179	98
<b>AUTRES PASSIFS OPÉRATIONNELS COURANTS</b>	<b>1 720</b>	<b>1 428</b>

(\*) Les passifs relatifs à l'incertitude sur les traitements fiscaux ont été reclassés suite à l'application de l'IFRIC 23 (voir Note 2).

## NOTE 22. PROVISIONS

Tant qu'un « contrat de construction » ou un contrat de services à long terme demeure en cours, les obligations liées à ce contrat sont prises en compte dans l'évaluation de la marge à terminaison.

À la date d'achèvement du contrat, ces obligations sont comptabilisées au passif en tant qu'éléments distincts, si elles répondent aux critères suivants :

- le Groupe a une obligation actuelle juridique ou implicite du fait d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources sans contrepartie équivalente sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- une telle sortie de ressources peut être évaluée de façon fiable.

Ces obligations sont présentées sous forme de provisions lorsque leur échéance ou leur montant est incertain. Dès que cette incertitude disparaît, elles sont présentées sous forme de dettes fournisseurs ou d'autres passifs courants.

À une exception, en conformité avec IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », la provision pour les contrats déficitaires est reportée dans les provisions courantes, dès qu'elle

est identifiée. Les coûts inévitables pour satisfaire aux obligations contractuelles qui sont considérés pour définir si un contrat est déficitaire sont tous les coûts qui sont directement liés à ce contrat.

Les obligations résultant de transactions autres que les « contrats de construction » ou contrats de services à long terme sont directement comptabilisées dans les provisions dès qu'elles répondent aux critères précités. Si l'effet de la valeur temps de l'argent est significatif, les provisions sont évaluées à leur valeur actuelle.

Des provisions pour restructuration sont comptabilisées lorsque la réorganisation, la fermeture d'un site ou un programme de réduction des effectifs est annoncé avant la date de clôture des comptes, que la Direction est engagée vis-à-vis des salariés concernés, et que les coûts y afférant ont été évalués de manière fiable. Ces provisions portent sur les indemnités de départ et de licenciement des salariés et sur les coûts estimés de fermeture de sites. En complément de ces provisions, les coûts de restructuration peuvent inclure des dépréciations d'actifs des activités concernées.

(en millions d'€)	Au 31 mars 2019	Dotations	Reprises	Utilisations	Écart de conversion et autres variations	Au 31 mars 2020
Garanties	227	144	(41)	(55)	-	275
Risques sur contrats	620	190	(109)	(135)	12	578
<b>Provisions courantes</b>	<b>847</b>	<b>334</b>	<b>(150)</b>	<b>(190)</b>	<b>12</b>	<b>853</b>
Litiges et risques fiscaux (*)	165	22	(4)	(2)	(118)	63
Restructurations	43	13	(7)	(18)	(1)	30
Autres provisions non courantes	138	15	(41)	(28)	(17)	67
<b>Provisions non courantes</b>	<b>346</b>	<b>50</b>	<b>(52)</b>	<b>(48)</b>	<b>(136)</b>	<b>160</b>
<b>TOTAL DES PROVISIONS</b>	<b>1 193</b>	<b>384</b>	<b>(202)</b>	<b>(238)</b>	<b>(124)</b>	<b>1 013</b>

(\*) Les passifs relatifs à l'incertitude sur les traitements fiscaux ont été reclassés suite à l'application de l'IFRIC 23 (voir Note 2).

(en millions d'€)	Au 31 mars 2018	Dotations	Reprises	Utilisations	Écart de conversion et autres variations	Au 31 mars 2019
Garanties	201	110	(35)	(52)	3	227
Risques sur contrats	625	230	(140)	(113)	18	620
<b>Provisions courantes</b>	<b>826</b>	<b>340</b>	<b>(175)</b>	<b>(165)</b>	<b>21</b>	<b>847</b>
Litiges et risques fiscaux	148	64	(46)	(3)	2	165
Restructurations	27	45	(7)	(23)	1	43
Autres provisions non courantes	355	41	(254)	(4)	-	138
<b>Provisions non courantes</b>	<b>530</b>	<b>150</b>	<b>(307)</b>	<b>(30)</b>	<b>3</b>	<b>346</b>
<b>TOTAL DES PROVISIONS</b>	<b>1 356</b>	<b>490</b>	<b>(482)</b>	<b>(195)</b>	<b>24</b>	<b>1 193</b>

Les provisions pour garantie sont relatives aux coûts estimés restant à encourir sur la durée résiduelle de garantie contractuelle des contrats terminés.

Les provisions pour autres risques sur contrats correspondent à des désaccords commerciaux et risques opérationnels non directement rattachés aux contrats en cours d'exécution.

Concernant les litiges fiscaux, les déclarations fiscales des entités du Groupe sont soumises au contrôle des autorités fiscales dans la plupart des juridictions dans lesquelles le Groupe réalise des opérations. Les redressements qui peuvent être notifiés à l'issue de ces contrôles peuvent ensuite faire l'objet de transactions avec les autorités concernées ou d'appels auprès des tribunaux compétents. Le Groupe considère qu'il dispose de solides moyens de défense, qu'il met en œuvre toutes les procédures légales à sa disposition pour prévenir tout dénouement défavorable et qu'il a constitué toutes les provisions nécessaires pour

faire face aux décaissements jugés probables sur les procédures estimées défavorables. En raison de la première application de l'IFRIC 23, il convient de noter que les traitements fiscaux incertains liés à l'impôt sur les sociétés ont été reclassés en tant que passifs fiscaux (voir Note 2).

Les provisions pour restructuration sont liées à l'adaptation des moyens de production du Groupe dans certains pays, dont notamment l'Allemagne.

Les autres provisions non courantes couvrent des risques relatifs à des cessions, des litiges salariés, des procédures judiciaires et des obligations d'ordre environnemental.

La Direction identifie et analyse régulièrement les litiges en cours et autres risques, sur la base de la meilleure estimation à la date de clôture, afin d'évaluer, le cas échéant, les provisions nécessaires. Ces estimations prennent en considération l'information disponible et l'éventail des résultats possibles. Les principaux contentieux sont exposés en Note 33.

## G. CAPITAUX PROPRES ET DIVIDENDES

### NOTE 23. CAPITAUX PROPRES

En ce qui concerne la gestion de son capital, l'objectif du Groupe est de préserver la continuité de l'exploitation afin d'assurer un rendement aux actionnaires, de procurer des avantages aux autres partenaires et de maintenir une structure de capital optimale afin de réduire le coût du capital.

Divers moyens peuvent être mis en œuvre par le Groupe pour réaliser cet objectif :

- déterminer de manière pertinente le montant des dividendes à verser aux actionnaires ;
- rembourser une partie du capital aux actionnaires ;
- émettre de nouvelles actions, ou ;
- vendre des actifs pour réduire le montant des dettes.

#### 23.1. Variations du capital social

Au 31 mars 2020, le capital social d'Alstom s'élève à € 1 581 816 474 et se compose de 225 973 782 actions ordinaires entièrement libérées d'une valeur nominale de € 7. Au 31 mars 2020, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice s'élève à 224 491 689 après prise en compte de l'effet dilutif des obligations remboursables en actions, et à 226 572 283 après prise en compte de l'effet de l'ensemble des instruments dilutifs.

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020 :

- 1 808 obligations remboursables en actions (ORA) ont été remboursées par émission de 113 actions d'une valeur nominale de € 7 par action. Les 71 530 obligations remboursables en actions et non encore remboursées au 31 mars 2020 représentent 4 492 actions à émettre ;
- 219 615 actions ordinaires ont été émises dans le cadre des plans de motivation et de fidélisation sur le long terme ;
- 2 181 741 actions ordinaires ont été émises dans le cadre des paiements fondés sur des actions payées en instruments de capitaux propres dont 1 448 638 concernant WE SHARE ALSTOM (voir Note 30.2).

#### 23.2. Écarts de conversion part du Groupe

Le montant des réserves de conversion au 31 mars 2020 s'élève à € (622) millions.

Les écarts de conversion, présentés dans l'état du résultat global consolidé, pour un montant de € (162) millions reflètent principalement la variation du rouble russe (€ (83) millions), du real brésilien (€ (35) millions), du dollar américain (€ 15 millions), de la roupie indienne (€ (15) millions), du rand sud-africain (€ (13) millions) et du nouveau peso mexicain (€ (9) millions), par rapport à l'euro pour l'exercice clos le 31 mars 2020.

### NOTE 24. DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

L'assemblée générale d'Alstom du 10 juillet 2019 a approuvé la distribution en numéraire d'un dividende de € 5,50 par action au titre de l'exercice clos le 31 mars 2019. Les dividendes ont été payés le 17 juillet 2019, pour un total de € 1 234 millions.

Au 31 mars 2020, € 6 millions de dividendes, destinés aux actionnaires minoritaires des filiales contrôlées, ont été payés.

## H. FINANCEMENT ET GESTION DU RISQUE FINANCIER

### NOTE 25. AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS

Au 31 mars 2020, les autres actifs financiers courants comprennent la valeur de marché positive des instruments dérivés de change financiers destinés à couvrir les prêts, dépôts et positions de trésorerie centralisée du Groupe.

(en millions d'€)	Au 31 mars 2020	Au 31 mars 2019
Instruments dérivés liés aux activités de financement et autres	45	10
<b>AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>45</b>	<b>10</b>

Les produits dérivés du groupe Alstom liés aux activités de financement sont passés de € 10 millions au 31 mars 2019 à € 45 millions. Cette augmentation significative est due à la crise mondiale du Covid-19 qui impacte les marchés financiers et par conséquent, affecte les valeurs

de marchés positives de nos portefeuilles de dérivés, classées en tant qu'actifs. Les valeurs de marché négatives classées au passif sont également affectées (voir Note 27).

## NOTE 26. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les disponibilités et les placements très liquides mobilisables dans un délai inférieur ou égal à trois mois et qui sont facilement convertibles en un montant déterminable de liquidités et dont le risque de variation de valeur n'est pas significatif, conformément aux critères de la norme IAS 7.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie incluent tous les soldes bancaires, des dépôts à terme, des instruments de dette négociables, et des OPCVM monétaires.

Les découverts bancaires sont présentés en emprunts dans les passifs courants du bilan.

(en millions d'€)	Au 31 mars 2020	Au 31 mars 2019
Trésorerie	1 060	595
Équivalents de trésorerie	1 115	2 837
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>2 175</b>	<b>3 432</b>

En complément de la trésorerie composée de dépôts à vue pour € 1 060 millions (€ 595 millions au 31 mars 2019), le Groupe a investi dans des équivalents de trésorerie :

- OPCVM libellées en euros pour un total de € 853 millions (€ 2 415 millions au 31 mars 2019), qualifiées de « monétaires » ou « monétaires court terme » selon la classification édictée par l'Autorité des Marchés Financiers ;

- dépôts à terme mobilisables avec un délai de prévenance de moins de trois mois pour un montant de € 262 millions (€ 422 millions au 31 mars 2019).

Dans le contexte de la crise mondiale Covid-19, le groupe Alstom a renforcé ses critères de gestion de la liquidité, en particulier grâce à un suivi quotidien de la volatilité des valeurs liquidatives du portefeuille de liquidité.

## NOTE 27. DETTE FINANCIÈRE

Les dettes obligataires et les autres emprunts portant intérêts sont initialement comptabilisés à leur juste valeur diminuée des coûts de transaction directement attribuables à l'émission de la dette. Ces passifs financiers sont ensuite évalués à leur coût amorti en appliquant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Lorsqu'Alstom est le preneur, la dette de location est évaluée à la valeur actuelle des paiements à effectuer sur la durée du contrat de location, actualisée en utilisant le taux d'emprunt marginal du preneur à la date de commencement du contrat de location, si le taux d'intérêt implicite du contrat de location ne peut être facilement déterminé. Les paiements au titre de la location comprennent les paiements fixes moins les sommes éventuellement reçues du bailleur

en vue d'encourager la conclusion du contrat, les paiements variables qui dépendent d'un indice ou d'un taux ainsi que les montants éventuels à payer en vertu des garanties de valeur résiduelle. Les paiements de location comprennent également le prix d'exercice d'une option d'achat dont il est raisonnablement certain que celle-ci sera exercée par le Groupe ainsi que le paiement de pénalités pour résiliation d'un contrat de location lorsque la durée du contrat de location reflète l'exercice par le locataire d'une option de résiliation. Les paiements au titre de la location sont répartis entre les charges financières et le remboursement de la dette de location de manière à obtenir un taux d'intérêt constant sur le solde restant dû au passif.

(en millions d'€)	Au 31 mars 2019	Flux avec impact sur la trésorerie		Flux sans impact sur la trésorerie		Au 31 mars 2020
		Variation nette de trésorerie	Première application d'IFRS 16	Écart de conversion et autres variations		
Emprunts obligataires	878	(185)	-	1	694	
Autres emprunts	196	94	-	-	290	
Instruments dérivés liés aux activités de financement	21	-	-	36	57	
Intérêts courus <sup>(1)</sup>	7	(57)	-	51	1	
<b>Emprunts</b>	<b>1 102</b>	<b>(148)</b>	<b>-</b>	<b>88</b>	<b>1 042</b>	
<b>Dettes sur contrats de location <sup>(2)</sup></b>	<b>216</b>	<b>(103)</b>	<b>388</b>	<b>95</b>	<b>596</b>	
<b>TOTAL DETTE FINANCIÈRE</b>	<b>1 318</b>	<b>(251)</b>	<b>388</b>	<b>183</b>	<b>1 638</b>	

(1) Les intérêts payés sont présentés dans les flux liés aux opérations dans le tableau des flux de trésorerie. Les intérêts nets payés et reçus s'élevaient à € (57) millions incluant ceux liés aux dettes sur contrats de location qui s'élevaient à € (7) millions pour l'année.

(2) Les dettes sur contrats de location de longue durée correspondant à des passifs afférents à un contrat de location de trains et équipements connexes s'élevaient à € 177 millions au 31 mars 2020 et € 201 millions au 31 mars 2019 (voir Note 15).

Les dettes de location ont augmenté avec la mise en œuvre de la norme IFRS 16, s'expliquant par la valeur actuelle nette des paiements futurs des contrats de location simple qui est désormais comptabilisée dans le passif au titre des contrats de location.

La variation de la dette financière sur la période est principalement due à :

- remboursement à l'échéance des obligations de premier rang de € 283 millions à 3,0 % en juillet 2019 et des obligations de premier rang de € 596 millions à 4,5 % en mars 2020 ;

- émission des obligations de premier rang à 0,25 % arrivant à échéance en octobre 2026 pour un montant total de € 700 millions ;
- dans le cadre du Covid-19, afin d'optimiser sa liquidité, le Groupe a également émis des billets de trésorerie dans le cadre de son programme de papier commercial européen négociable pour un montant de € 76 millions avec des échéances en 2020 et 2021.

Le tableau suivant fournit une synthèse des emprunts obligataires du Groupe :

	Valeur nominale initiale (en millions d'€)	Date d'échéance (jj/mm/aa)	Taux d'intérêt nominal	Taux d'intérêt effectif	Valeur comptable Au 31 mars 2020	Valeur de marché Au 31 mars 2020
Alstom Octobre 2026	700	14/10/2026	0,25 %	0,38 %	694	662
<b>TOTAL ET TAUX MOYEN PONDÉRÉ</b>			<b>0,25 %</b>	<b>0,38 %</b>	<b>694</b>	<b>662</b>

Les autres emprunts comprennent des lignes de crédit souscrits par les filiales.

L'analyse de la dette financière externe par devise est la suivante :

(en millions d'€)	Au 31 mars 2020	Au 31 mars 2019
Euro	1 110	920
Livre sterling	223	201
Roupie indienne	178	115
Dinar algérien	43	39
Tenge kazakh	18	12
Dollar américain	17	5
Autres devises	49	26
<b>DETTE FINANCIÈRE EN VALEUR NOMINALE</b>	<b>1 638</b>	<b>1 318</b>

La dette externe libellée en GBP d'un montant de € 223 millions s'explique essentiellement par l'opération de location à long-terme de train de € 177 millions dont London Underground est partie prenante. Cette dette est contrebalancée par des créances à long terme de même maturité également libellées en livres sterling qui sont comptabilisées en autres actifs non courants (voir Notes 15 et 27).

## NOTE 28. INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

### 28.1. Instruments financiers présentés dans les états financiers

Les principaux passifs financiers du Groupe comprennent des emprunts ainsi que des dettes fournisseurs et comptes rattachés.

Les principaux actifs financiers du Groupe comprennent des prêts, des créances clients et comptes rattachés, des actifs opérationnels courants ainsi que la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

Le Groupe est exposé au risque de variation des taux de change et des taux d'intérêts, au risque de crédit et au risque de liquidité.

Les principales méthodes d'évaluation retenues sont les suivantes :

- lorsqu'ils ne font pas l'objet de couvertures de taux, les emprunts sont évalués à leur coût amorti en appliquant la méthode du taux d'intérêt effectif ;

- la juste valeur de la dette financière est déterminée sur la base de prix cotés pour les instruments négociés sur un marché ou à partir des taux en vigueur proposés au Groupe pour des instruments de même échéance ;
- la juste valeur de la trésorerie, des équivalents de trésorerie, des créances clients et comptes rattachés et des dettes fournisseurs et comptes rattachés est considérée identique à leur valeur comptable, en raison de leur courte maturité, ou égale à leur valeur de marché dans le cas des OPCVM ;
- la juste valeur des instruments de couverture est calculée, sur la base des taux de change comptant et à terme à la date de clôture, ou sinon, sur la base d'une courbe de taux d'intérêt par devise.

L'application de la norme IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » qui requiert la prise en compte du risque de crédit dans la valorisation des instruments dérivés n'a pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

## Exercice clos le 31 mars 2020

## Contribution au bilan au 31 mars 2020

Au 31 mars 2020 (en millions d'€)	Valeur comptable inscrite au bilan	Valeur comptable des instruments non financiers	Répartition de la valeur comptable par catégorie d'instruments (*)				Juste valeur des éléments classés en instruments financiers				
			JV par résultat	JV par OCI	PCD au coût amorti	DER	Total	Cours/prix cotés	Modèle interne basé sur des données de marché observables	Modèle interne non basé sur des données de marché observables	Total
Autres titres de participation	60	-	-	60	-	-	60	-	20	40	60
Autres actifs non courants	233	-	-	-	233	-	233	-	233	-	233
Clients et comptes rattachés	1 581	-	-	-	1 581	-	1 581	-	1 581	-	1 581
Autres actifs opérationnels courants	1 192	529	247	-	209	207	663	-	663	-	663
Autres actifs financiers courants	45	-	-	-	-	45	45	-	45	-	45
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 175	-	853	-	1 322	-	2 175	853	1 322	-	2 175
<b>ACTIF</b>	<b>5 286</b>	<b>529</b>	<b>1 100</b>	<b>60</b>	<b>3 345</b>	<b>252</b>	<b>4 757</b>	<b>853</b>	<b>3 864</b>	<b>40</b>	<b>4 757</b>
Emprunts non courants	772	-	-	-	772	-	772	662	78	-	740
Dettes non courantes sur contrats de location	465	-	-	-	465	-	465	-	465	-	465
Emprunts courants	270	-	-	-	213	57	270	-	270	-	270
Dettes courantes sur contrats de location	131	-	-	-	131	-	131	-	131	-	131
Fournisseurs et comptes rattachés	1 653	-	-	-	1 653	-	1 653	-	1 653	-	1 653
Autres passifs opérationnels courants	1 720	770	179	-	571	200	950	-	950	-	950
<b>PASSIF</b>	<b>5 011</b>	<b>770</b>	<b>179</b>	<b>-</b>	<b>3 805</b>	<b>257</b>	<b>4 241</b>	<b>662</b>	<b>3 547</b>	<b>-</b>	<b>4 209</b>

(\*) JV par résultat signifie Juste Valeur par résultat ; JV par OCI signifie Juste Valeur par Autres éléments du résultat global ; PCD signifie Prêts ; Créances et Dettes et DER signifie instruments dérivés.

## Contribution au résultat financier pour l'exercice clos le 31 mars 2020

(en millions d'€)	JV par résultat	JV par OCI	PCD au coût amorti & DER	Total
Intérêts	(2)	-	(42)	(44)
<i>Produits d'intérêts</i>	(2)	-	7	5
<i>Charges d'intérêts</i>	-	-	(49)	(49)
Résultat de change et divers	-	-	(24)	(24)
<b>RÉSULTAT FINANCIER NET DE L'EXERCICE CLOS</b>	<b>(2)</b>	<b>-</b>	<b>(66)</b>	<b>(68)</b>
<b>LE 31 MARS 2020</b>				

## Exercice clos le 31 mars 2019

### Contribution au bilan au 31 mars 2019

Au 31 mars 2019 (en millions d'€)	Valeur comptable inscrite au bilan	Valeur comptable des instruments non financiers	Répartition de la valeur comptable par catégorie d'instruments (*)					Juste valeur des éléments classés en instruments financiers			
			JV par résultat	JV par OCI	PCD au coût amorti	DER	Total	Cours/prix cotés	Modèle interne basé sur des données de marché observables	Modèle interne non basé sur des données de marché observables	Total
Autres titres de participation	64	-	-	64	-	-	64	-	20	44	64
Autres actifs non courants	242	-	-	-	242	-	242	-	41	201	242
Clients et comptes rattachés	1 661	-	-	-	1 661	-	1 661	-	1 661	-	1 661
Autres actifs opérationnels courants	1 006	483	146	-	218	159	523	-	523	-	523
Autres actifs financiers courants	10	-	(2)	-	-	12	10	-	10	-	10
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 432	-	2 415	-	1 017	-	3 432	2 415	1 017	-	3 432
<b>ACTIF</b>	<b>6 415</b>	<b>483</b>	<b>2 559</b>	<b>64</b>	<b>3 138</b>	<b>171</b>	<b>5 932</b>	<b>2 415</b>	<b>3 272</b>	<b>245</b>	<b>5 932</b>
Emprunts non courants	89	-	-	-	89	-	89	-	89	-	89
Dettes non courantes sur contrats de location	197	-	-	-	197	-	197	-	197	-	197
Emprunts courants	1 013	-	-	-	992	21	1 013	906	126	-	1 032
Dettes courantes sur contrats de location	19	-	-	-	19	-	19	-	19	-	19
Fournisseurs et comptes rattachés	1 751	-	-	-	1 751	-	1 751	-	1 751	-	1 751
Autres passifs opérationnels courants	1 428	613	98	-	515	202	815	-	815	-	815
<b>PASSIF</b>	<b>4 497</b>	<b>613</b>	<b>98</b>	<b>-</b>	<b>3 563</b>	<b>223</b>	<b>3 884</b>	<b>906</b>	<b>2 997</b>	<b>-</b>	<b>3 903</b>

(\*) JV par résultat signifie Juste Valeur par résultat ; JV par OCI signifie Juste Valeur par Autres éléments du résultat global ; PCD signifie Prêts ; Créances et Dettes et DER signifie instruments dérivés.

### Contribution au résultat financier pour l'exercice clos le 31 mars 2019

(en millions d'€)	JV par résultat	JV par OCI	PCD au coût amorti & DER	Total
Intérêts	(1)	-	(51)	(52)
Produits d'intérêts	(1)	-	4	3
Charges d'intérêts	-	-	(55)	(55)
Résultat de change et divers	-	-	(32)	(32)
<b>RÉSULTAT FINANCIER NET DE L'EXERCICE CLOS</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>	<b>(83)</b>	<b>(84)</b>
<b>LE 31 MARS 2019</b>				

## 28.2. Gestion du risque de change

Les transactions libellées en devise étrangère sont initialement comptabilisées en appliquant au montant en devise étrangère le cours de change du jour entre la devise fonctionnelle de l'entité et la devise étrangère à la date de transaction. Les devises détenues et les éléments d'actif et de passif devant être reçus ou payés dans le cadre de ces transactions sont réévalués aux cours de change à la clôture de chaque période. Les profits ou pertes de change réalisés à la date de règlement ainsi que les profits ou pertes latents issus des réévaluations sont comptabilisés dans le compte de résultat.

Afin d'atténuer le risque lié à la volatilité des devises étrangères, le Groupe a recours de façon significative à des contrats de couverture. Ces instruments dérivés sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur à la date de clôture.

Le Groupe applique les règles de la comptabilité de couverture dans la mesure où il est démontré que les relations de couverture entre les instruments dérivés et les risques couverts remplissent les conditions requises pour en permettre l'application. Une relation de couverture remplit les conditions requises pour l'application de la comptabilité de couverture si, lors de la mise en place de la couverture, elle est désignée et documentée et s'il est démontré que la couverture reste efficace pendant toute la durée pour laquelle elle a été initialement mise en place.

Les relations de couverture sont principalement des couvertures de juste valeur pour couvrir le risque de variation de juste valeur des actifs, passifs ou engagements fermes.

Les instruments dérivés sont comptabilisés et réévalués à leur juste valeur.

### Couverture de juste valeur

Lorsque la comptabilité de couverture de juste valeur est appliquée, les variations de juste valeur des dérivés et des éléments couverts sont comptabilisées au compte de résultat et se compensent à hauteur de la part du profit ou de la perte constatée sur la partie efficace de l'instrument de couverture.

Quel que soit le type de couverture, les parts efficaces et inefficaces de l'instrument de couverture sont comptabilisées au compte de résultat tout comme les gains et pertes de change réalisés ou non réalisés sur les éléments couverts et les instruments de couverture.

Comme la part efficace de l'instrument de couverture compense la différence entre le cours comptant à la date de mise en place de la couverture et le cours comptant à la date d'échéance, le chiffre d'affaires et les coûts relatifs à un contrat client sont comptabilisés tout au long de la vie du contrat au cours comptant de la mise en place de leur couverture sous réserve que les relations de couverture correspondantes continuent de répondre aux critères d'application de la comptabilité de couverture.

Concernant un projet de Transport significatif en Afrique du Sud, les éléments couverts sont évalués sur la base du taux à terme. Sous réserve que les relations de couverture correspondantes respectent les conditions d'application de la comptabilité de couverture, les variations de juste valeur des dérivés et les variations de juste valeur des éléments couverts comptabilisés au cours à terme se compensent.

Le Groupe a recours à des couvertures d'assurance export afin de se prémunir contre son risque de change sur certains contrats pendant la période d'appel d'offres. Lorsque les contrats sont obtenus, les polices d'assurance sont liquidées et substituées par des contrats de change à terme comptabilisés selon les principes de la comptabilité de couverture de juste valeur décrits ci-dessus.

### Instruments dérivés liés aux opérations de financement

Quand Alstom Holdings en a la possibilité, elle agit en qualité de banque interne pour le compte de ses filiales, au travers d'accords de centralisation de trésorerie ou de conventions de prêts/dépôts. Les positions inter-compagnies ainsi générées sont couvertes au travers de swaps de change, dont le coût de la couverture est inclus dans le coût net de change (voir Note 7).

Au 31 mars 2020, la juste valeur des instruments de couverture représente un passif net de € (12) millions et comprend principalement des ventes à terme de livres sterling et de dollars américains, mais aussi des contrats d'achat à terme de dollars australiens.

(en millions d'€)	Instruments dérivés		2021		2022		2023-2025		2026 et au-delà	
	Montant net	Juste valeur	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Devise 1/Devise 2 (*)										
EUR/GBP	(40)	(11)	-	36	-	(76)	-	-	-	-
EUR/USD	(222)	(8)	-	(222)	-	-	-	-	-	-
EUR/AUD	112	(10)	-	112	-	-	-	-	-	-
EUR/ZAR	90	16	-	90	-	-	-	-	-	-
Autres		1								
<b>INSTRUMENTS DÉRIVÉS NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>		<b>(12)</b>								

(\*) Montant positif : la devise 2 est achetée contre la devise 1. Montant négatif : la devise 2 est vendue contre la devise 1.



## Instruments dérivés liés aux activités opérationnelles

Dans le cadre normal de son activité, le Groupe s'expose à des risques de change sur les appels d'offres remis en devises étrangères, sur les contrats attribués et sur tous les décaissements futurs libellés en devises étrangères. Les principales devises sur lesquelles le Groupe a été exposé de façon significative au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020 sont le dollar américain et le dollar canadien.

Pendant la période d'appel d'offres, en fonction de la probabilité d'obtention du contrat, de son cadre contractuel et des conditions de marché, le Groupe peut être amené dans de rares cas à couvrir une partie des offres en utilisant des options ou des polices d'assurance exportation. Une fois le contrat signé, le Groupe utilise des contrats à terme pour couvrir son exposition durant la réalisation du contrat.

Les contrats à terme doivent être réalisés dans la même devise que les éléments couverts. Généralement, la maturité des instruments correspond à celle des sous-jacents couverts. Toutefois, le Groupe peut décider, en fonction des conditions de marché, de traiter les instruments de couverture de plus courte maturité et de les reporter ultérieurement. Enfin dans de rares cas, le Groupe peut renoncer à se couvrir du fait du coût de couverture ou d'absence de marché efficient.

La maturité moyenne pondérée du portefeuille de contrats à terme est inférieure à un an et six mois bien que le Groupe ait des dérivés à terme dont la maturité est supérieure à cinq ans, en cohérence avec le caractère à long terme de certains contrats.

Le Groupe se couvre sur plus d'une quarantaine de devises, avec de nombreux couples de devises différentes selon quelle entité du Groupe est exposée au risque. La variation des taux de change est compensée par la réévaluation au compte de résultat de la juste valeur des instruments dérivés.

Au 31 mars 2020, la juste valeur des instruments de couverture représente un passif net de € + 8 millions. Elle s'analyse comme suit :

(en millions d'€)	Instruments dérivés		2021		2022		2023-2025		2026 et au-delà	
	Montant net	Juste valeur	Intérêts	Rembour-sement	Intérêts	Rembour-sement	Intérêts	Rembour-sement	Intérêts	Rembour-sement
Devise 1/Devise 2 (*)										
EUR/USD	(330)	(17)	-	-	-	(302)	-	(32)	-	4
EUR/CAD	(235)	(15)	-	-	-	(99)	-	(136)	-	-
EUR/ZAR	(112)	16	-	-	-	(112)	-	-	-	-
EUR/PLN	636	10	-	-	-	304	-	328	-	4
Autres		14								
<b>INSTRUMENTS DÉRIVÉS NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>		<b>8</b>								

(\*) Montant positif : la devise 2 est achetée contre la devise 1. Montant négatif : la devise 2 est vendue contre la devise 1.

La plupart des instruments de couverture sont négociés par Alstom Holdings et enregistrés comme contrats de couverture internes entre Alstom Holdings et la filiale concernée du Groupe. Lorsque la réglementation locale ne le permet pas, les instruments de couverture sont négociés directement avec des banques locales sous la supervision de la centrale de trésorerie du Groupe.

## Positions globales d'instruments dérivés

La juste valeur des instruments dérivés assurant la couverture du risque de change est inscrite au bilan comme suit :

(en millions d'€)	Au 31 mars 2020		Au 31 mars 2019	
	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
Instruments dérivés rattachés à une couverture de juste valeur	252	256	171	223
<i>Dont instruments dérivés liés aux activités de financement</i>	45	57	12	21
<i>Dont instruments dérivés liés aux activités opérationnelles</i>	207	199	159	202

Depuis la mise en place des dérivés, la volatilité des taux de change au comptant, et dans une moindre mesure, la variation relative des courbes de taux d'intérêt des devises couvertes, entre le 31 mars 2019 et le 31 mars 2020, expliquent le montant de la juste valeur des instruments dérivés (positive ou négative).

Pour les instruments dérivés satisfaisant aux conditions d'application de la comptabilité de couverture de juste valeur, les variations de juste valeur provenant des taux de change au comptant sont presque intégralement compensées par la réévaluation des expositions sous-jacentes (qu'il

s'agisse d'actifs et passifs comptabilisés au bilan ou d'engagements hors bilan).

La sensibilité du résultat avant impôt du Groupe à une variation du taux de change des devises de certains instruments dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture n'est pas significative.

Alstom conclut avec des banques partenaires des conventions bilatérales qui, de manière générale, ne prévoient pas une collatéralisation des valeurs de marché des instruments dérivés.

Ces accords nécessitent généralement la compensation des montants dus et à recevoir en cas de défaillance de l'une des parties contractantes. Ces dérivés entrent dans le champ d'application des informations à fournir au titre d'IFRS 7 sur la compensation et sont présentés dans les tableaux suivants :

Au 31 mars 2020 (en millions d'€)	Montants bruts des actifs et passifs financiers comptabilisés	Montants compensés des actifs/passifs financiers dans le bilan	Solde net des actifs/passifs financiers dans le bilan	Montants non compensés dans le bilan		
				Instruments financiers	Cash collatéral reçus	Montant net
Instruments dérivés – passifs	(256)	-	(256)	(181)	-	(75)
Instruments dérivés – actifs	252	-	252	181	-	71

Au 31 mars 2019 (en millions d'€)	Montants bruts des actifs et passifs financiers comptabilisés	Montants compensés des actifs/passifs financiers dans le bilan	Solde net des actifs/passifs financiers dans le bilan	Montants non compensés dans le bilan		
				Instruments financiers	Cash collatéral reçus	Montant net
Instruments dérivés – passifs	(223)	-	(223)	(142)	-	(81)
Instruments dérivés – actifs	171	-	171	142	-	29

### 28.3. Gestion du risque de taux d'intérêt

Le Groupe peut être amené à conclure des transactions de couverture afin de se prémunir contre le risque de fluctuation des taux d'intérêt. Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur à la date de clôture. Si les relations de couverture entre les instruments dérivés et les risques couverts remplissent les conditions requises pour l'application de la comptabilité de couverture, le Groupe applique la comptabilité de couverture. La comptabilité de couverture de juste valeur s'applique aux emprunts à taux fixe, et la comptabilité de couverture de flux de trésorerie aux emprunts à taux variable.

S'agissant des relations de couverture de juste valeur, la réévaluation des emprunts à taux fixe est compensée dans le compte de résultat par la variation de la juste valeur de l'instrument dérivé, à l'inefficacité de la couverture près. S'agissant des relations de couverture de flux de trésorerie, la variation de la juste valeur de l'instrument dérivé est comptabilisée directement en autres éléments du résultat global. Lorsque la transaction attendue se traduit ultérieurement par la comptabilisation d'un élément monétaire, les montants précédemment constatés directement en autres éléments du résultat global sont reclassés au compte de résultat.

Au 31 mars 2020, le Groupe conserve des actifs financiers à court terme à taux variable, alors que sa dette est plutôt constituée d'obligations à taux fixe. Le Groupe ne met pas en œuvre de politique de gestion active de son risque de taux. En revanche, sous la supervision du Comité exécutif, des opérations de couverture de taux peuvent être réalisées au cas par cas en fonction des opportunités de marché.

#### Au 31 mars 2020

(en millions d'€)	Taux fixe	Taux variable	Total
Actifs financiers	177	2 231	2 408
Dettes financières portant des intérêts	(752)	(290)	(1 042)
<b>Position totale avant couverture</b>	<b>(575)</b>	<b>1 941</b>	<b>1 366</b>
Position de couverture	-	-	-
<b>POSITION TOTALE APRÈS COUVERTURE</b>	<b>(575)</b>	<b>1 941</b>	<b>1 366</b>

#### Au 31 mars 2019

(en millions d'€)	Taux fixe	Taux variable	Total
Actifs financiers	201	3 473	3 674
Dettes financières portant des intérêts	(1 122)	(196)	(1 318)
<b>Position totale avant couverture</b>	<b>(921)</b>	<b>3 277</b>	<b>2 356</b>
Position de couverture	-	-	-
<b>POSITION TOTALE APRÈS COUVERTURE</b>	<b>(921)</b>	<b>3 277</b>	<b>2 356</b>

L'analyse de sensibilité est réalisée sur la base de la position nette de trésorerie après couverture au 31 mars 2020, en prenant l'hypothèse que cette position reste constante sur une année.

En l'absence d'instrument de couverture de taux, les effets de l'augmentation ou de la diminution des taux d'intérêt sont symétriques : une augmentation des taux d'intérêt de 0,1 % améliorerait le résultat financier net de € 3 millions alors qu'une diminution de 0,1 % le dégraderait pour le même montant.

## 28.4. Gestion du risque de crédit

Le risque de crédit est le risque de perte financière, consécutif au non-respect par un tiers de son engagement d'honorer une dette. Le Groupe est exposé au risque de crédit du fait de ses activités opérationnelles (principalement au travers des créances clients et des actifs sur contrat) et de par ses activités financières au travers des dépôts, des contrats de couverture de change et des autres instruments financiers contractés auprès des banques et des institutions financières.

### Risque lié aux créances commerciales

Les actifs financiers qui entrent dans le périmètre de la norme IFRS 9 « Risque crédit client » concernent principalement les créances commerciales (qui sont court terme) et les actifs sur contrats sous IFRS 15 (qui ont potentiellement une maturité plus longue). Le modèle de comptabilisation des pertes attendues retenu pour ces expositions est respectivement l'approche simplifiée de « pertes de crédit attendues sur la durée de vie de l'actif » pour les créances commerciales et le modèle général qui permet l'estimation du risque attendu dans les douze mois pour les actifs sur contrat, tant qu'il n'y a pas signe de dégradation majeure du risque de non-recouvrement. Le Groupe considère que le risque d'une défaillance de contrepartie, susceptible d'avoir un impact significatif sur sa situation financière et son résultat, est limité. En effet, ces contreparties sont généralement bien notées et bénéficient d'une capacité financière suffisante ou ont accès à un financement dédié pour satisfaire leurs obligations contractuelles, ou peuvent encore faire l'objet de polices d'assurances souscrites par le Groupe (voir aussi Note 19). Toutefois, la durée des contrats du Groupe, dans un environnement économique changeant notamment dans les pays émergents, peut rendre ces mécanismes de protection incomplets, incertains ou inefficaces, conduisant à la reconnaissance d'une perte pour dépréciation déterminée au cas par cas selon le risque de non-recouvrement estimé.

### Risque lié aux autres actifs financiers

L'exposition du Groupe au risque de crédit lié aux autres actifs financiers est représentée par le risque d'une défaillance de la contrepartie : outre le recouvrement des actifs destinés à la vente, l'exposition maximale

est égale à la valeur comptable de ces instruments. Les instruments financiers sont négociés avec plus de 30 contreparties différentes et le risque est, donc, très dilué, la plus forte exposition avec une seule contrepartie (notée A+) étant limitée à € (20) millions.

## 28.5. Gestion du risque de liquidité

En complément de sa trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles, qui s'élèvent à € 2 175 millions au 31 mars 2020, le Groupe peut disposer d'une facilité de crédit renouvelable pour un montant de € 400 millions jusqu'en juin 2022, inutilisée au 31 mars 2020.

Dans le contexte du Covid-19, Alstom a pris des mesures supplémentaires pour renforcer sa liquidité.

Postérieurement à la clôture, Alstom a obtenu en avril 2020, une facilité de crédit renouvelable à court terme de € 1 750 millions avec une échéance d'un an, une option de prolongation de six mois à la discrétion de l'emprunteur et une autre option de prolongation de six mois à la discrétion des prêteurs. Cette facilité de crédit renouvelable supplémentaire vise à remplacer le programme de billets de trésorerie européens négociables d'Alstom, d'un montant d'un milliard d'euros, si le marché des billets de trésorerie venait à ne plus être accessible et à fournir un volant de liquidités supplémentaire.

Suite à ces décisions, la Société dispose de liquidités importantes pour faire face aux besoins potentiels de trésorerie supplémentaires liés au Covid-19. Les ressources en liquidités s'élèvent à € 2 575 millions au 31 mars 2020, dont € 2 175 millions de liquidités disponibles et € 400 millions de lignes de crédit non utilisées auxquelles s'ajoutent les € 1 750 millions supplémentaires au titre de la nouvelle ligne de crédit obtenue courant avril 2020.

### Covenant financier

Cette facilité de € 400 millions est soumise au ratio de l'endettement net total sur l'EBITDA :

- la dette nette totale est définie comme la dette financière totale, à l'exception des dettes de contrat de location selon le champ d'application d'IFRS 16, moins la trésorerie et les équivalents de trésorerie ;
- l'EBITDA est défini comme le résultat avant charges financières, produits financiers, impôts sur le revenu, amortissements et charges de dépréciation des actifs corporels et incorporels moins la plus-value de cession des investissements moins les coûts de location liés aux dettes de contrat de location selon le champ d'application d'IFRS 16.

Ce ratio doit être de 2,5 au maximum.

Le calcul du critère financier est détaillé ci-dessous :

<i>(en millions d'€)</i>	Pour l'exercice clos au 31 mars 2020	Pour l'exercice clos au 31 mars 2019
EBITDA	746	542
Total endettement net	(1 190)	(2 351)
<b>RATIO D'ENDETTEMENT NET TOTAL</b>	<b>(1,6)</b>	<b>(4,3)</b>

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

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2020	Au 31 mars 2019
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>545</b>	<b>408</b>
Amortissements et dépréciations, nets des loyers IFRS 16	201	194
Plus/(moins)-values sur cessions de titres	-	(60)
<b>EBITDA</b>	<b>746</b>	<b>542</b>

Il n'existe aucun engagement financier, ni dans l'accord de facilité de garantie engagée de € 3 milliards (voir Note 32), ni dans la facilité de crédit renouvelable à court terme de € 1 750 millions, ni dans les facilités de crédit-relais qui financeront l'acquisition de Bombardier Transport (voir Note 1.1).

### Centralisation de la trésorerie du Groupe

Le risque de crédit provenant des soldes en banque et dans les institutions financières est géré de façon centralisée par le service Trésorerie du Groupe conformément à sa stratégie.

Le Groupe diversifie ses placements pour limiter le risque de contrepartie. En sus des dépôts à court terme placés auprès de contreparties bancaires de premier plan, le Groupe a investi dans des OPCVM qualifiés de « monétaires » ou « monétaires court terme » selon la classification de l'Autorité des Marchés Financiers. Les placements réalisés sont revus régulièrement conformément aux procédures du Groupe, sous l'angle de la stricte conformité aux critères d'éligibilité édictés par IAS 7 et des recommandations de l'AMF.

La société mère du Groupe a accès aux liquidités des filiales détenues à 100 % par le biais du paiement de dividendes ou en vertu d'accords de prêt entre les sociétés du Groupe. Certaines restrictions locales peuvent cependant retarder ou limiter un tel accès.

De plus, bien que la société mère ait le pouvoir de contrôler les décisions des filiales au capital desquelles elle est majoritaire, ses filiales sont des entités juridiques distinctes et le paiement de dividendes et l'octroi de

prêts, d'avances et d'autres paiements par lesdites filiales à la société mère peuvent faire l'objet de restrictions légales ou contractuelles et peuvent être conditionnés à la réalisation de bénéfices ou être sujets à d'autres restrictions. Parmi ces limitations, peuvent être mentionnées les réglementations locales relatives à l'assistance financière et les lois sur les bénéfices des sociétés.

La politique du Groupe consiste à centraliser les liquidités des filiales au niveau de la société mère dans la mesure du possible. La trésorerie et les équivalents de trésorerie soumis à des restrictions juridiques au niveau des filiales s'élevaient respectivement à € 86 millions et € 72 millions, pour les activités poursuivies, au 31 mars 2020 et au 31 mars 2019.

### Flux futurs de trésorerie

L'objectif du Groupe est de maintenir un niveau élevé de liquidités, en adéquation avec la variation du besoin en fonds de roulement nécessaire à son activité opérationnelle.

Les tableaux suivants présentent le montant des paiements en principal et intérêts de tous les instruments financiers détenus au 31 mars 2020 et 31 mars 2019.

Les données prévisionnelles représentatives de futurs actifs ou passifs ne sont pas indiquées. Les montants libellés en devises sont convertis au cours de clôture. Les versements d'intérêts à taux variable sont calculés en utilisant les derniers taux d'intérêt disponibles à la date de clôture. Les actifs et passifs pouvant faire l'objet de règlement à tout moment sont toujours affectés à l'échéance la plus proche.

## Instruments financiers détenus au 31 mars 2020

### Flux de trésorerie issus des instruments inclus dans la trésorerie/(dette) nette au 31 mars 2020

(en millions d'€)	Valeur comptable	2021		2022		2023-2025		2026 et au-delà	
		Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Autres actifs non courants	177	13	18	14	19	29	70	13	70
Autres actifs financiers courants, nets	45	-	45	-	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 175	(1)	2 175	-	-	-	-	-	-
<b>Actifs</b>	<b>2 397</b>	<b>12</b>	<b>2 238</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>70</b>	<b>13</b>	<b>70</b>
Emprunts non courants	(772)	(8)	-	(8)	(15)	(12)	(41)	(3)	(716)
Dettes sur contrats de location non courantes	(465)	-	-	(6)	(115)	(12)	(165)	(14)	(185)
Emprunts courants	(270)	(10)	(270)	-	-	-	-	-	-
Dettes sur contrats de location courantes	(131)	(8)	(131)	-	-	-	-	-	-
<b>Passifs</b>	<b>(1 638)</b>	<b>(26)</b>	<b>(401)</b>	<b>(14)</b>	<b>(130)</b>	<b>(24)</b>	<b>(206)</b>	<b>(17)</b>	<b>(901)</b>
<b>TRÉSORERIE/(DETTE) NETTE</b>	<b>759</b>	<b>(14)</b>	<b>1 837</b>	<b>0</b>	<b>(111)</b>	<b>5</b>	<b>(137)</b>	<b>(4)</b>	<b>(831)</b>

### Flux de trésorerie issus des instruments dérivés opérationnels au 31 mars 2020

(en millions d'€)	Valeur comptable	2021		2022		2023-2025		2026 et au-delà	
		Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	207	-	100	-	46	-	57	-	4
<b>Actifs</b>	<b>207</b>	-	<b>100</b>	-	<b>46</b>	-	<b>57</b>	-	<b>4</b>
Autres passifs courants	(199)	-	(104)	-	(34)	-	(50)	-	(11)
<b>Passifs</b>	<b>(199)</b>	-	<b>(104)</b>	-	<b>(34)</b>	-	<b>(50)</b>	-	<b>(11)</b>
<b>INSTRUMENTS DÉRIVÉS</b>	<b>8</b>	-	<b>(4)</b>	-	<b>12</b>	-	<b>7</b>	-	<b>(7)</b>

### Flux de trésorerie issus des instruments inclus dans les autres actifs et passifs financiers au 31 mars 2020

(en millions d'€)	Valeur comptable	2021		2022		2023-2025		2026 et au-delà	
		Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Autres titres de participation	60	-	-	-	-	-	-	-	60
Autres actifs non courants	56	-	-	-	-	-	-	-	56
Clients et comptes rattachés	1 581	-	1 581	-	-	-	-	-	-
Autres actifs courants reliés aux activités opérationnelles	456	-	456	-	-	-	-	-	-
<b>Actifs</b>	<b>2 153</b>	-	<b>2 037</b>	-	-	-	-	-	<b>116</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	(1 653)	-	(1 653)	-	-	-	-	-	-
Autres passifs opérationnels courants	(830)	-	(830)	-	-	-	-	-	-
<b>Passifs</b>	<b>(2 483)</b>	-	<b>(2 483)</b>	-	-	-	-	-	-
<b>AUTRES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>(330)</b>	-	<b>(446)</b>	-	-	-	-	-	<b>116</b>

### Instruments financiers détenus au 31 mars 2019

#### Flux de trésorerie issus des instruments inclus dans la trésorerie/(dette) nette au 31 mars 2019

(en millions d'€)	Valeur comptable	2020		2021		2022-2024		2025 et au-delà	
		Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Autres actifs non courants	201	14	18	13	19	29	66	13	98
Autres actifs financiers courants, nets	10	-	10	-	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 432	(1)	3 432	-	-	-	-	-	-
<b>Actifs</b>	<b>3 643</b>	<b>13</b>	<b>3 460</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>66</b>	<b>13</b>	<b>98</b>
Emprunts non courants	(89)	(9)	-	(8)	(2)	(12)	(27)	(4)	(60)
Dettes sur contrats de location-financement non courantes	(197)	-	-	-	(21)	-	(46)	-	(130)
Emprunts courants	(1 013)	(38)	(1 013)	-	-	-	-	-	-
Dettes sur contrats de location-financement courantes	(19)	-	(19)	-	-	-	-	-	-
<b>Passifs</b>	<b>(1 318)</b>	<b>(47)</b>	<b>(1 032)</b>	<b>(8)</b>	<b>(23)</b>	<b>(12)</b>	<b>(73)</b>	<b>(4)</b>	<b>(190)</b>
<b>TRÉSORERIE/(DETTE) NETTE</b>	<b>2 325</b>	<b>(34)</b>	<b>2 428</b>	<b>5</b>	<b>(4)</b>	<b>17</b>	<b>(7)</b>	<b>9</b>	<b>(92)</b>

## Flux de trésorerie issus des instruments dérivés au 31 mars 2019

(en millions d'€)	Valeur comptable	2020		2021		2022-2024		2025 et au-delà	
		Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	159	-	62	-	41	-	54	-	2
<b>Actifs</b>	<b>159</b>	-	<b>62</b>	-	<b>41</b>	-	<b>54</b>	-	<b>2</b>
Autres passifs courants	(202)	-	(90)	-	(56)	-	(51)	-	(5)
<b>Passifs</b>	<b>(202)</b>	-	<b>(90)</b>	-	<b>(56)</b>	-	<b>(51)</b>	-	<b>(5)</b>
<b>INSTRUMENTS DÉRIVÉS</b>	<b>(43)</b>	-	<b>(28)</b>	-	<b>(15)</b>	-	<b>3</b>	-	<b>(3)</b>

## Flux de trésorerie issus des instruments inclus dans les autres actifs et passifs financiers au 31 mars 2019

(en millions d'€)	Valeur comptable	2020		2021		2022-2024		2025 et au-delà	
		Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Autres titres de participation	64	-	-	-	-	-	-	-	64
Autres actifs non courants	41	-	-	-	-	-	-	-	41
Clients et comptes rattachés	1 661	-	1 661	-	-	-	-	-	-
Autres actifs courants reliés aux activités opérationnelles	364	-	364	-	-	-	-	-	-
<b>Actifs</b>	<b>2 130</b>	-	<b>2 025</b>	-	-	-	-	-	<b>105</b>
Fournisseurs et comptes rattachés	(1 751)	-	(1 751)	-	-	-	-	-	-
Autres passifs opérationnels courants	(613)	-	(613)	-	-	-	-	-	-
<b>Passifs</b>	<b>(2 364)</b>	-	<b>(2 364)</b>	-	-	-	-	-	-
<b>AUTRES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>(234)</b>	-	<b>(339)</b>	-	-	-	-	-	<b>105</b>

## 28.6. Gestion du risque sur les matières premières

L'essentiel des matières premières achetées par le Groupe a déjà été transformé par incorporation dans des composants usinés. Le Groupe inclut généralement dans les contrats clients une clause d'ajustement de prix, de telle sorte que le Groupe ne connaisse qu'une exposition limitée à la variation des prix des matières premières.

Occasionnellement, le Groupe est amené à couvrir son exposition par des instruments dérivés (cuivre, aluminium) dont les notionnels et valeurs de marché demeurent non significatifs au 31 mars 2020.

## I. ENGAGEMENTS DE RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES LONG TERME, ET RÉMUNÉRATIONS FONDÉES SUR DES ACTIONS

### NOTE 29. ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS

Le Groupe offre à ses salariés différents régimes d'avantages postérieurs à l'emploi tels que retraites, indemnités de départ en retraite et couverture médicale, ainsi que divers autres avantages à long terme tels que médailles du travail et plans de rémunération différée. Les différents avantages offerts à chaque salarié dépendent des législations locales et des pratiques adoptées par chaque filiale.

Les plans de couverture médicale du Groupe prévoient généralement une participation des salariés qui fait l'objet de réajustements annuels.

#### Avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies

En situation de régime à prestations définies d'un employeur unique, le Groupe utilise la méthode des unités de crédit projetées pour déterminer la valeur actuelle de ses engagements et le coût des services actuels et passés correspondants. Cette méthode prend en considération les meilleures estimations des hypothèses actuarielles (parmi lesquelles le nombre d'années de service futur des salariés, leur salaire en fin de contrat et leur espérance de vie estimée).

La plupart des plans à prestations définies sont financés par des fonds de pensions ayant une existence légale distincte des entités constituant le Groupe. Les actifs détenus par ces fonds sont généralement placés sous forme d'actions et d'obligations. D'autres régimes de retraite complémentaire accordés par le Groupe à certains employés donnent lieu à des paiements directs par l'employeur à leur date d'échéance. La majeure partie des régimes de couverture médicale postérieurs à l'emploi n'est pas préfinancée.

Le Groupe revoit périodiquement l'évaluation des engagements de retraite et des actifs de chaque régime. Les effets des changements d'hypothèses actuarielles et des différences entre les hypothèses utilisées et les données réelles constatées sont évalués. Le Groupe reconnaît en autres éléments du résultat global la totalité des gains et pertes actuariels ainsi que l'incidence de tout plafonnement d'actif.

Le coût estimé des avantages offerts au personnel dans le cadre de régimes à prestations définies est provisionné sur la durée de service des salariés. Dans le compte de résultat, le coût des services rendus au cours de la période est compris dans le résultat d'exploitation. Le produit/(coût) des services passés ainsi que les effets des réductions ou liquidations des régimes sont comptabilisés dans les autres produits et charges. Les intérêts nets sur le passif (l'actif) net au titre des prestations définies ainsi que les coûts d'administration sont inclus dans les produits (charges) financiers.

#### Avantages postérieurs à l'emploi à cotisations définies

En situation de régime à cotisations définies, le Groupe paie des cotisations à des fonds administrés de façon indépendante sur la base d'un pourcentage fixe de la rémunération des employés. Ces cotisations sont enregistrées en charges opérationnelles.

#### Autres avantages à long terme

La méthode comptable utilisée pour reconnaître les obligations encourues au titre des autres avantages à long terme est similaire à celle utilisée pour les régimes à prestations définies, à la différence près que les gains ou pertes actuariels sont reconnus immédiatement pour leur totalité en « Autres produits et charges » dans le compte de résultat.

Les régimes à prestations définies s'élèvent à € (967) millions au 31 mars 2020 (voir Note 29.2) et s'analysent comme suit :

- des plans de retraite à hauteur de € 757 millions ;
- d'autres avantages postérieurs à l'emploi à hauteur de € 166 millions, comprenant des plans d'indemnités de fin de carrière en France et en Italie ;
- des régimes d'avantages à long terme à hauteur de € 44 millions, qui correspondent principalement aux médailles du travail en France et en Allemagne.

Le rapprochement de la couverture financière avec les actifs et passifs reconnus au bilan est le suivant :

(en millions d'€)	Au 31 mars 2020	Au 31 mars 2019
<b>Dette actuarielle</b>	<b>(967)</b>	<b>(1 044)</b>
Juste valeur des actifs de couverture	476	511
<b>Couverture financière</b>	<b>(491)</b>	<b>(533)</b>
<b>PROVISION NETTE</b>	<b>(491)</b>	<b>(533)</b>
dont :		
Provisions pour engagements de retraite et avantages assimilés	(491)	(533)

Comme détaillées dans la suite de cette note, les provisions nettes pour engagements de retraite et avantages assimilés s'élèvent à € 491 millions au 31 mars 2020 contre € 533 millions au 31 mars 2019. Les mouvements intervenus sur l'exercice clos au 31 mars 2020 proviennent principalement du Royaume-Uni, de l'Allemagne, de la Suisse, des États-Unis d'Amérique et de la France.

## 29.1. Description des régimes de retraite

Les avantages postérieurs à l'emploi sont octroyés aux salariés au travers de régimes à cotisations définies ou de régimes à prestations définies. Dans le cadre des régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'autres obligations que le paiement de ses cotisations. Les cotisations versées sont comptabilisées dans le résultat de l'exercice.

Les engagements de retraites et avantages assimilés se situent principalement au Royaume-Uni, en Allemagne, et en France. Les caractéristiques spécifiques des plans de retraite (formules de prestations, politique d'investissement dans les fonds et actifs détenus) varient en fonction des lois, des réglementations et des conventions applicables à chaque pays d'implantation du Groupe.

Au Royaume-Uni, trois plans de retraite à prestations définies couvrent différentes populations. Chacun de ces plans, sections du vaste plan de pension « UK Railways », assure le versement d'une rente de retraite indexée. Deux de ces plans sont historiques et ont été fermés aux nouveaux entrants à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2013. Le troisième plan a été fermé aux nouveaux entrants à compter du 1<sup>er</sup> avril 2016. Les nouveaux entrants ont accès à un régime de retraite collectif à cotisations définies (*Group Personal Pension* ou « GPP »), à un plan d'assurance vie et à une couverture en cas d'invalidité.

En Allemagne, les différents régimes couvrent les retraites et les risques de décès et d'invalidité. Dans le passé, les droits à la retraite accumulés étaient liquidés en rente. Afin de réduire les risques liés aux régimes à prestations définies, ces plans ont été profondément modifiés pour l'acquisition des droits futurs en 2010. Ces plans sont toujours comptabilisés comme des régimes à prestations définies sous IAS 19R, mais présentent des risques bien moindres pour le Groupe. Les cotisations des salariés sont versées sur des plans de retraite à cotisations définies.

En France, les régimes à prestations définies sont principalement des indemnités de fin de carrière prévus conformément aux accords de convention collective ou aux accords de Groupe.

Dans certains pays, ces engagements sont couverts pour tout ou partie par des contrats souscrits auprès de compagnies d'assurances ou de fonds de pension. Dans ce cas, les engagements et les actifs sont évalués de manière indépendante.

La valeur de marché des fonds vient en déduction du montant de l'engagement évalué selon la méthode des unités de crédit projetées, pour la détermination du déficit provisionné, ou des excédents des actifs de couverture reconnus à l'actif sous réserve de conditions particulières.

Dans les tableaux ci-après, la zone « Autres » représente principalement les États-Unis, la Suède et la Suisse.

## 29.2. Évolution de la dette actuarielle

(en millions d'€)	Au 31 mars 2020	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
<b>Dette actuarielle en début d'exercice</b>	<b>(1 044)</b>	<b>(471)</b>	<b>(457)</b>	<b>(116)</b>
Coût des services rendus	(34)	(8)	(15)	(11)
Cotisations des employés	(3)	(3)	-	-
Intérêts sur la dette actuarielle	(21)	(11)	(6)	(4)
Modifications de régime	6	-	6	-
(Pertes)/gains actuariels – dus à l'expérience	(9)	(4)	(2)	(3)
(Pertes)/gains actuariels – dus aux changements d'hypothèses démographiques	1	-	-	1
(Pertes)/gains actuariels – dus aux changements d'hypothèses financières	75	51	33	(9)
Prestations versées	49	20	24	5
Écarts de change et autres	13	15	-	(2)
<b>DETTE ACTUARIELLE EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>(967)</b>	<b>(411)</b>	<b>(417)</b>	<b>(139)</b>
dont :				
Plans financés	(734)	(411)	(238)	(85)
Plans non financés	(233)	-	(179)	(54)



<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2019	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
<b>Dettes actuarielles en début d'exercice</b>	<b>(950)</b>	<b>(426)</b>	<b>(431)</b>	<b>(93)</b>
Coût des services rendus	(33)	(9)	(14)	(10)
Cotisations des employés	(3)	(3)	-	-
Intérêts sur la dette actuarielle	(21)	(11)	(6)	(4)
Réductions	(1)	(2)	1	-
Liquidations	(1)	-	-	(1)
(Pertes)/gains actuariels – dus à l'expérience	(19)	(5)	(11)	(3)
(Pertes)/gains actuariels – dus aux changements d'hypothèses démographiques	(2)	-	(2)	-
(Pertes)/gains actuariels – dus aux changements d'hypothèses financières	(43)	(21)	(19)	(3)
Prestations versées	46	15	26	5
Écarts de change et autres	(17)	(9)	(1)	(7)
<b>DETTE ACTUARIELLE EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>(1 044)</b>	<b>(471)</b>	<b>(457)</b>	<b>(116)</b>
<i>dont :</i>				
Plans financés	(816)	(471)	(270)	(75)
Plans non financés	(228)	-	(187)	(41)

### 29.3. Évolution des actifs de couverture

Comme précisé dans la Note 29.1, dans le cadre des régimes à prestations définies, des fonds de pension ont été progressivement constitués par le versement de cotisations par l'employeur et les salariés, principalement au Royaume-Uni, en Allemagne, en Suisse, et aux États-Unis.

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2020	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
<b>Juste valeur des actifs de couverture en début d'exercice</b>	<b>511</b>	<b>385</b>	<b>76</b>	<b>50</b>
Produit d'intérêts	10	8	1	1
(Pertes)/gains actuariels dus à l'expérience sur actifs	(29)	(26)	(4)	1
Cotisations versées par le Groupe	13	8	-	5
Cotisations des employés	3	3	-	-
Prestations versées	(21)	(19)	-	(2)
Écarts de change et autres	(11)	(13)	-	2
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>476</b>	<b>346</b>	<b>73</b>	<b>57</b>

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2019	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
<b>Juste valeur des actifs de couverture en début d'exercice</b>	<b>482</b>	<b>363</b>	<b>72</b>	<b>47</b>
Produit d'intérêts	11	9	1	1
(Pertes)/gains actuariels dus à l'expérience sur actifs	13	11	3	(1)
Cotisations versées par le Groupe	12	7	-	5
Cotisations des employés	3	3	-	-
Prestations versées	(18)	(15)	-	(3)
Écarts de change et autres	8	7	-	1
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>511</b>	<b>385</b>	<b>76</b>	<b>50</b>

## 29.4. Allocation des actifs de couverture

(en millions d'€)	Au 31 mars 2020	%	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Actions	296	62,2 %	74 %	26 %	39 %
Obligations	158	33,2 %	26 %	68 %	32 %
Contrats d'assurance	4	0,8 %	-	3 %	3 %
Autres	18	3,8 %	-	3 %	26 %
<b>TOTAL</b>	<b>476</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(en millions d'€)	Au 31 mars 2019	%	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Actions	309	60,5 %	70 %	29 %	34 %
Obligations	181	35,4 %	30 %	65 %	33 %
Contrats d'assurance	4	0,8 %	-	3 %	4 %
Autres	17	3,3 %	-	3 %	29 %
<b>TOTAL</b>	<b>511</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Il existe un marché actif pour l'ensemble des actifs de couverture à l'exception des actifs immobiliers. Les actifs de chaque fonds sont gérés par un Comité d'investissement dédié, conformément aux dispositions statutaires et réglementations locales. Le Groupe est représenté dans ces comités, et y promeut des stratégies d'investissements simples et diversifiés.

L'objectif est de limiter les risques d'investissement à ceux nécessaires à la couverture des engagements (gestion actif-passif). Il en résulte une allocation stratégique qui privilégie les actifs liquides, et notamment les obligations longues. Au 31 mars 2020, les fonds ne détiennent pas de titres émis par le Groupe.

## 29.5. Hypothèses (taux moyens pondérés)

Une évaluation actuarielle des engagements a été réalisée pour les clôtures au 31 mars 2020 et au 31 mars 2019.

Ces évaluations prennent en compte :

- des hypothèses de taux de rotation de personnel, de mortalité et d'évolution des salaires ;
- des hypothèses de départ à la retraite variant entre 60 et 65 ans selon les pays et législations applicables ;
- des taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actuelle des engagements.

Les hypothèses actuarielles utilisées sont déterminées par pays et par plan.

(en %)	Au 31 mars 2020	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Taux d'actualisation	2,12	2,55	1,54	2,60
Taux d'augmentation des salaires	2,62	2,95	2,15	2,94

(en %)	Au 31 mars 2019	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Taux d'actualisation	1,96	2,45	1,33	2,91
Taux d'augmentation des salaires	2,85	3,55	2,25	2,69

Au 31 mars 2020, les durations moyennes des engagements sont les suivantes :

(en années)	Au 31 mars 2020	Royaume-Uni	Zone euro	Autres
Duration moyenne pondérée	16	19	13	14

### Taux d'actualisation

Conformément aux exigences de la norme IAS 19R, les taux d'actualisation sont déterminés chaque année par référence aux taux de rendement des obligations d'entreprises de première catégorie dans les zones monétaires adéquates. Dans certains pays, en l'absence de marché actif pour de telles obligations, les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux des emprunts d'État. Les informations requises sont fournies par les actuaire externes du Groupe et divers indices et cotations de marché.

### Taux d'augmentation des salaires

Les taux d'augmentation des salaires sont déterminés localement, puis revus au niveau du Groupe.

### Hypothèses relatives aux plans de couverture des frais médicaux postérieurs à l'emploi

Le taux d'augmentation des coûts médicaux prévu est de 6,00 % au 31 mars 2020 puis diminue jusqu'à atteindre un taux ultime de 4,49 %.

## Analyse de sensibilité

Une hausse ou une baisse de 25 points de base des principales hypothèses auraient les impacts suivants sur les engagements de retraite et avantages assimilés :

<i>(en millions d'€)</i>	<b>Au 31 mars 2020</b>
Impact d'une hausse ou d'une baisse de 25 points de base du taux d'actualisation	(36) / + 38
Impact d'une hausse ou d'une baisse de 25 points de base du taux d'augmentation des salaires	9 / (9)

## 29.6. Analyse de la charge sur engagements de retraite et avantages assimilés

Au 31 mars 2020, la charge sur engagements de retraite et avantages assimilés, pour l'ensemble du Groupe, s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'€)</i>	<b>Exercice clos le 31 mars 2020</b>	<b>Royaume-Uni</b>	<b>Zone euro</b>	<b>Autres</b>
<b>Coût des services rendus</b>	<b>(34)</b>	<b>(8)</b>	<b>(15)</b>	<b>(11)</b>
Régimes à cotisations définies	(92)	(8)	(68)	(16)
Gains (pertes) actuariels des autres avantages à long terme	(1)	-	-	(1)
Gains (pertes) sur services passés	6	-	6	-
<b>Impact sur le résultat d'exploitation</b>	<b>(121)</b>	<b>(16)</b>	<b>(77)</b>	<b>(28)</b>
<b>Produits financiers (charges financières)</b>	<b>(11)</b>	<b>(3)</b>	<b>(5)</b>	<b>(3)</b>
<b>TOTAL DE LA CHARGE SUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS</b>	<b>(132)</b>	<b>(19)</b>	<b>(82)</b>	<b>(31)</b>

<i>(en millions d'€)</i>	<b>Exercice clos le 31 mars 2019</b>	<b>Royaume-Uni</b>	<b>Zone euro</b>	<b>Autres</b>
<b>Coût des services rendus</b>	<b>(33)</b>	<b>(9)</b>	<b>(14)</b>	<b>(10)</b>
Régimes à cotisations définies	(67)	(7)	(48)	(12)
Réductions/liquidations de régimes	(1)	(2)	1	-
<b>Impact sur le résultat d'exploitation</b>	<b>(101)</b>	<b>(18)</b>	<b>(61)</b>	<b>(22)</b>
<b>Produits financiers (charges financières)</b>	<b>(10)</b>	<b>(2)</b>	<b>(5)</b>	<b>(3)</b>
<b>TOTAL DE LA CHARGE SUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS</b>	<b>(111)</b>	<b>(20)</b>	<b>(66)</b>	<b>(25)</b>

## 29.7. Cotisations et prestations payées par l'employeur

Conformément aux législations et pratiques locales, le Groupe verse des cotisations aux plans financés, ainsi que des prestations aux bénéficiaires des plans non financés.

Le montant total des cotisations et prestations versées au titre des régimes à prestations définies pour l'exercice clos le 31 mars 2020 s'élève à € 28 millions, ce qui couvre à la fois les cotisations liées aux services rendus au cours de l'exercice et les cotisations exceptionnelles en cas de sous-financement.

Les montants estimés de cotisations et prestations qui seront versées au titre des régimes à prestations définies sont les suivants :

- € 27 millions au cours de l'exercice clos le 31 mars 2021 ;
- € 24 millions au cours de l'exercice clos le 31 mars 2022 ;
- € 24 millions au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023.

Le montant total des versements effectués dans le cadre des plans à cotisations définies au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020 s'élève à € 92 millions.

Pour les régimes à cotisations définies, le Groupe estime que les paiements devraient rester stables au cours des prochaines années, à périmètre et taux de change constants.

## NOTE 30. PAIEMENTS FONDÉS SUR DES ACTIONS

Le Groupe effectue en faveur de certains de ses salariés des paiements fondés sur des actions, acquittés soit en instruments de capitaux propres, soit en trésorerie.

### Paielements fondés sur des actions, acquittés en instruments de capitaux propres

Les paiements fondés sur des actions acquittés en instruments de capitaux propres sont évalués à leur juste valeur à la date d'attribution des droits (hors effet de conditions non liées au marché) selon le modèle de Black-Scholes pour les plans émis à compter de 2009, et selon le modèle Monte Carlo pour les plans émis à compter de 2016. La charge cumulée reconnue est basée sur la juste valeur à la date d'attribution des droits et sur l'estimation du nombre d'actions qui seront finalement acquises (avec prise en compte de l'effet des conditions d'acquisition non liées au marché). Elle est enregistrée, tout au long de la période d'acquisition des droits, dans le résultat opérationnel avec une contrepartie directe en capitaux propres.

À la fin de chaque exercice, le Groupe revoit, sur la base des conditions d'acquisition non liées au marché, ses estimations du nombre d'options qui seront finalement acquises. L'impact de cette ré-estimation est comptabilisé au compte de résultat en contrepartie des capitaux propres.

### Paielements fondés sur des actions, acquittés en trésorerie

Les paiements fondés sur des actions acquittés en trésorerie donnent lieu à la constatation d'un passif égal à la quote-part des biens ou services reçus évaluée à sa juste valeur. La juste valeur est réévaluée à chaque date de clôture et aux dates de dénouement, les variations de juste valeur étant comptabilisées en résultat.

Le Groupe peut également permettre à ses salariés d'acquérir des actions ordinaires du Groupe à un prix préférentiel par rapport à leur valeur de marché. Dans ce cas, le Groupe enregistre une charge sur la base de son estimation de la décote accordée et du nombre d'actions qui seront acquises.

## 30.1. Options de souscription d'actions et actions de performance

### CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES

	Plans décidés par l'assemblée générale du 22 juin 2010					
	Plan n° 14	Plan n° 14	Plan n° 15	Plan n° 15	Plan n° 16	Plan n° 16
	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Options de souscription d'actions	Actions de performance
Date d'octroi	04/10/2011	04/10/2011	10/12/2012	10/12/2012	01/10/2013	01/10/2013
Période d'exercice	04/10/2014 03/10/2019	N/A	10/12/2015 09/12/2020	N/A	03/10/2016 30/09/2021	N/A
Nombre de bénéficiaires	514	1 832	538	1 763	292	1 814
Nombre initial ajusté d'options attribuées/d'actions de performance attribuables <sup>(1)</sup>	1 573 723	804 040	1 508 777	883 140	771 997	1 130 791
Nombre ajusté d'options exercées/d'actions de performance attribuées depuis l'origine	886 393	478 149	590 726	391 458	575 246	1 022 311
Nombre ajusté d'options/d'actions de performance annulées depuis l'origine	687 330	325 891	806 630	491 682	72 625	108 480
Nombre ajusté d'options/d'actions de performance restant à lever au 31 mars 2020	-	-	111 421	-	124 126	-
y.c. options/actions de performance attribuées aux membres actuels du Comité exécutif	-	-	22 988	-	38 503	-
Prix d'exercice ajusté <sup>(2)</sup> (en €)	22,96	N/A	24,10	N/A	23,44	N/A
Juste valeur des options/actions de performance à la date d'octroi (en €)	3,14	19,77	5,80	26,70	3,84	22,62

(1) Le nombre d'options et d'actions de performance et le prix d'exercice des options ont été ajustés en fonction des transactions qui ont impactées le nombre d'actions après les dates d'octroi.

(2) Prix d'exercice correspondant au cours moyen d'ouverture de l'action constaté pendant les vingt séances de Bourse précédant la date d'octroi des options par le Conseil d'administration (sans décote, ni surcote) et ajustés quand nécessaire suite à l'opération de rachat d'actions.

	Plans décidés par l'assemblée générale du 18 décembre 2015			Plans décidés par l'assemblée générale du 17 juillet 2018	Plans décidés par l'assemblée générale du 10 juillet 2019
	PSP 2016	PSP 2017	PSP 2018	PSP 2019	PSP 2020
	Actions de performance	Actions de performance	Actions de performance	Actions de performance	Actions de performance
Date d'octroi	17/03/2016	17/03/2017	13/03/2018	12/03/2019	10/03/2020
Période d'exercice	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre de bénéficiaires	737	755	732	820	878
Nombre initial ajusté d'options attribuées/d'actions de performance attribuables <sup>(1)</sup>	957 975	1 022 400	1 016 025	1 080 150	1 145 625
Nombre ajusté d'options exercées/d'actions de performance attribuées depuis l'origine	733 123	505	-	525	-
Nombre ajusté d'options/d'actions de performance annulées depuis l'origine	224 852	155 132	71 100	31 875	-
Nombre ajusté d'options/d'actions de performance restant à lever au 31 mars 2020	-	866 763	944 925	1 047 750	1 145 625
y.c. options/actions de performance attribuées aux membres actuels du Comité exécutif	-	151 725	182 625	235 500	258 000
Prix d'exercice ajusté <sup>(2)</sup> (en €)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Juste valeur des options/actions de performance à la date d'octroi (en €)	17,17	21,74	25,59	28,92	36,58

(1) Le nombre d'options et d'actions de performance et le prix d'exercice des options ont été ajustés en fonction des transactions qui ont impactées le nombre d'actions après les dates d'octroi.

(2) Prix d'exercice correspondant au cours moyen d'ouverture de l'action constaté pendant les vingt séances de Bourse précédant la date d'octroi des options par le Conseil d'administration (sans décote, ni surcote) et ajustés quand nécessaire suite à l'opération de rachat d'actions.

Au 31 mars 2020, toutes les conditions d'exercice des options attribuées par les plans 14, 15 et 16 ont été réalisées. Pour les plans 14, 15 et 16, cette fin de période se situe cinq ans après la fin de la période d'acquisition. Pour le plan 14, la période d'exercice est arrivée à expiration en octobre 2019.

Les plans de motivation et de fidélisation sur le long terme, mis en place depuis 2007, combinent l'allocation d'options de souscription et l'attribution d'actions de performance. Depuis 2016, seules des actions de performance sont attribuées.

L'attribution de ces droits est subordonnée aux conditions de performance décrites ci-après.

### Plan LTI 15 en date du 10 décembre 2012

Le nombre total d'options exerçables et d'actions de performance à attribuer était fonction du niveau de la marge opérationnelle et du Cash-Flow Libre du Groupe pour les exercices clos le 31 mars 2013, le 31 mars 2014 et le 31 mars 2015.

Compte tenu des conditions de performance atteintes pour les exercices clos le 31 mars 2013 et le 31 mars 2014, 30 % des options et des actions de performance ont été attribuées.

De plus, dans le contexte de la vente des activités Énergie, le Conseil d'administration a considéré que, sous réserve de la finalisation de l'opération de cession, les conditions de performance seraient réputées atteintes au 31 mars 2015.

En conséquence, les 20 % restants ont été réputés réalisés au 31 mars 2015. Ainsi, 50 % des options étaient exerçables et 50 % des actions de performance ont été attribuées. 50 % des options et des actions de performance ont été annulées.

### Plan LTI 16 en date du 1<sup>er</sup> octobre 2013

Dans le contexte de la vente des activités Énergie, les conditions de performance sont réputées atteintes au 31 mars 2015 et 2016, conformément à la proposition du Conseil d'administration. En conséquence, toutes les options sont exerçables au titre de ce plan et 100 % des actions de performance ont été attribuées le 2 octobre 2017.

De plus, pour les deux plans 15 et 16, la condition de présence n'est pas applicable aux bénéficiaires ayant quitté le Groupe dans le cadre de la Transaction, sous réserve qu'ils étaient toujours salariés du groupe Alstom à la date de finalisation de la transaction. Cela a conduit à une accélération de la charge des options et des actions de performance dans le compte de résultat des activités non poursuivies.

### PSP 2016 en date du 17 mars 2016

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 17 mars 2016. 957 975 droits à recevoir des actions de performances ont été attribués à 737 bénéficiaires.

L'attribution finale dépend de deux conditions internes basées sur la marge sur résultat d'exploitation ajusté (« Adjusted EBIT Margin ») et le Cash-Flow Libre du Groupe, pour les exercices clos les 31 mars 2017, 2018, 2019, ainsi que sur une condition externe basée sur la performance de l'action de la Société. La livraison finale a eu lieu cinq jours après la publication des résultats du 31 mars 2019. Compte tenu des conditions de performance atteintes pour les exercices clos le 31 mars 2017, le 31 mars 2018 et le 31 mars 2019, 86,93 % de l'octroi initial a été atteint et 13,07 % des actions de performance ont été annulées. Le 15 mai 2019, 732 073 actions de performance ont été livrées.

**PSP 2017 en date du 17 mars 2017**

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 17 mars 2017. 1 022 400 droits à recevoir des actions de performances ont été attribué à 755 bénéficiaires.

L'attribution finale dépend de deux conditions internes basées sur la marge sur résultat d'exploitation ajusté (« Adjusted EBIT Margin ») et le Cash-Flow Libre du Groupe, pour les exercices clos les 31 mars 2018, 2019, 2020, ainsi que sur une condition externe basée sur la performance de l'action de la Société. La livraison finale aura lieu cinq jours après la publication des résultats du 31 mars 2020. Compte tenu des conditions de performance atteintes pour les exercices clos le 31 mars 2018 et le 31 mars 2019, 41,33 % de l'octroi initial est atteint et 3,67 % des actions de performance ont été annulées.

**PSP 2018 en date du 13 mars 2018**

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 13 mars 2018. 1 016 025 droits à recevoir des actions de performances ont été attribué à 732 bénéficiaires.

L'attribution finale dépend d'une condition interne basée sur la marge sur résultat d'exploitation ajusté (« Adjusted EBIT Margin ») à l'issue de l'exercice fiscal clos le 31 mars 2021, ainsi que sur une condition externe basée sur la performance de l'action de la Société. La livraison finale aura lieu cinq jours après la publication des résultats annuels du 31 mars 2021.

**PSP 2019 en date du 12 mars 2019**

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 12 mars 2019. 1 080 150 droits à recevoir des actions de performances ont été attribué à 820 bénéficiaires.

L'attribution finale dépend de deux conditions internes basées sur la marge sur résultat d'exploitation ajusté (« Adjusted EBIT Margin ») et le Cash-Flow Libre du Groupe à l'issue de l'exercice fiscal clos le 31 mars 2022, ainsi que sur une condition externe basée sur la performance de l'action de la Société. La livraison finale aura lieu, au plus tard, vingt jours après la publication des résultats annuels du 31 mars 2022.

**PSP 2020 en date du 10 mars 2020**

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 10 mars 2020. Il attribue 1 145 625 actions de performance à 878 bénéficiaires.

L'attribution finale dépend de trois conditions de performance internes basées sur la marge EBIT ajustée du Groupe, le taux de conversion en espèces pour les exercices clos le 31 mars 2023 et un objectif de réduction de la consommation d'énergie des solutions proposées aux clients, ainsi qu'une condition relative liée à la performance de l'action de la Société. La livraison finale aura lieu au plus tard vingt jours après la publication des résultats du 31 mars 2023.

En application de ces conditions, le nombre d'actions de performance sera déterminé comme suit :

<b>Marge d'exploitation ajustée 2022/23</b>			
Pourcentage des actions attribuées soumises à cette condition	<b>40 %</b>		
% du nombre d'Actions de Performance acquises à livrer/objectif	≤ 7,5 %	9 %	≥ 9,7 %
	0,00 %	66,67 %	100,00 %
<b>Calcul par interpolation linéaire de 0 % à 100 %</b>			

<b>Taux de conversion du Résultat Net en Cash-Flow Libre pour l'exercice 2022/23</b>			
Pourcentage des actions attribuées soumises à cette condition	<b>20 %</b>		
% du nombre d'Actions de Performance acquises à livrer/objectif	Taux de conversion ≤ 60 %	Taux de conversion > 80 %	Taux de conversion ≥ 100 %
	0,00 %	66,67 %	100,00 %
<b>Calcul par interpolation linéaire de 0 % à 100 %</b>			

<b>Moyenne des % de réduction de la consommation énergétique des solutions proposées aux clients (en 2022/23 par rapport à celles proposées avant mars 2014)</b>			
Pourcentage des actions attribuées soumises à cette condition	<b>10 %</b>		
% du nombre d'Actions de Performance acquises à livrer/objectif	Réduction ≤ 21 %	Réduction = 23 %	Réduction ≥ 25 %
	0,00 %	66,67 %	100,00 %
<b>Calcul par interpolation linéaire de 0 % à 100 %</b>			

TSR Alstom/TSR Indice				
Pourcentage des actions attribuées soumises à cette condition	30 %			
% du nombre d'Actions de Performance acquises à livrer/objectif	TSR ALSTOM < TSR Indice	TSR ALSTOM = TSR Indice	TSR ALSTOM = 110 % TSR Indice	TSR ALSTOM ≥ 120 % TSR Indice
	0,00 %	33,33 %	66,67 %	100,00 %
Calcul par interpolation linéaire entre les seuils de 33,33 % à 100 %				

## Évolution

	Nombre d'options	Prix moyen pondéré d'exercice par action (en €)	Nombre d'actions de performance
<b>En-cours au 31 mars 2018</b>	<b>1 338 471</b>	<b>25,52</b>	<b>3 643 947</b>
Attribuées <sup>(1)</sup>	-	0,00	1 080 150
Exercées	(723 167)	26,40	(638 610)
Annulées	(111 103)	28,83	(352 799)
<b>En-cours au 31 mars 2019</b>	<b>504 201</b>	<b>23,52</b>	<b>3 732 688</b>
Attribuées <sup>(2)</sup>	-	0,00	1 145 625
Exercées	(219 615)	23,40	(733 103)
Annulées	(49 039)	22,96	(140 147)
<b>EN-COURS AU 31 MARS 2020</b>	<b>235 547</b>	<b>23,75</b>	<b>4 005 063</b>
<i>dont exerçables</i>	<i>235 547</i>		<i>N/A</i>

(1) Incluant 1 080 150 actions gratuites attribuées au travers du PSP 2019.

(2) Incluant 1 415 625 actions gratuites attribuées au travers PSP 2020.

## Valorisation

	Plan n° 14	Plan n° 14	Plan n° 15	Plan n° 15	Plan n° 16	Plan n° 16
	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Options de souscription d'actions	Actions de performance
Date d'octroi	04/10/2011	04/10/2011	10/12/2012	10/12/2012	01/10/2013	01/10/2013
Durée de vie de l'opération (en nombre d'années)	4,0	2,5 ou 4,0	4,0	2,5 ou 4,0	3,0	4,0
Fin de la période d'acquisition des droits	03/10/2014	31/05/2014 ou 03/10/2015	09/12/2015	31/05/2015 ou 09/12/2016	30/09/2016	30/09/2017
Prix d'exercice ajusté <sup>(*)</sup> (en €)	22,96	N/A	24,10	N/A	23,44	N/A
Cours de l'action à la date d'octroi (en €)	23,82	23,82	29,77	29,77	26,33	26,33
Volatilité	31 %	N/A	30 %	N/A	28 %	N/A
Taux d'intérêt sans risque	1,5 %	1,5 %	0,5 %	0,5 %	0,9 %	0,9 %
Dividendes par action (en %)	5,0 %	5,0 %	3,4 %	3,4 %	3,8 %	3,8 %

(\*) Prix d'exercice correspondant au cours moyen d'ouverture de l'action constaté pendant les vingt séances de Bourse précédant la date d'octroi des options par le Conseil d'administration (sans décote, ni surcote) et ajustés quand nécessaire suite à l'opération de rachat d'actions.

	PSP 2016	PSP 2017	PSP 2018	PSP 2019	PSP 2020
	Actions de performance	Actions de performance	Actions de performance	Actions de performance	Actions de performance
Date d'octroi	17/03/2016	17/03/2017	13/03/2018	12/03/2019	10/03/2020
Durée de vie de l'opération (en nombre d'années)	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2
Fin de la période d'acquisition des droits	07/05/2019	12/05/2020	31/05/2021	31/05/2022	31/05/2023
Prix d'exercice ajusté (*) (en €)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Cours de l'action à la date d'octroi (en €)	21,84	26,56	34,19	37,75	42,82
Volatilité	23 %	22 %	20 %	19 %	17 %
Taux d'intérêt sans risque	(0,3) %	(0,1) %	(0,2) %	(0,3) %	(0,7) %
Dividendes par action (en %)	3,8 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %

(\*) Prix d'exercice correspondant au cours moyen d'ouverture de l'action constaté pendant les vingt séances de Bourse précédant la date d'octroi des options par le Conseil d'administration (sans décote, ni surcote) et ajustés quand nécessaire suite à l'opération de rachat d'actions.

Le modèle de valorisation retenu est un modèle de Black & Scholes pour les plans 14, 15 et 16 et un modèle Monte Carlo pour le PSP 2016, PSP 2017, PSP 2018, PSP 2019 et le PSP 2020 avec anticipation de l'exercice des options de souscriptions d'actions ainsi que des actions performance lissé sur la période d'acquisition des droits de manière linéaire.

La volatilité retenue est le taux moyen de volatilité observé pour les sociétés comparables du CAC 40 à la date d'octroi pour les plans 14 à 16 et celle d'Alstom pour les plans à compter du PSP 2016.

Le Groupe a comptabilisé une charge de € 22 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2020 (à comparer à € 22 millions, dont € 2 millions acquittés en trésorerie, pour l'exercice clos le 31 mars 2019).

Le Conseil d'administration a pris l'engagement, en cas de changement majeur dans la stratégie ou la structure du Groupe, ou dans le cas d'une évolution des normes comptables, d'adapter ces conditions de performance aux nouveaux enjeux mis en exergue pour les années à venir, tant dans leur nature que dans les niveaux de résultat à atteindre, tout en maintenant un haut degré d'exigence.

## 30.2. WE SHARE ALSTOM

Le Groupe a lancé au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020 un plan d'actionnariat salarié couvrant 10 pays et permettant aux salariés d'acheter des actions Alstom à des conditions préférentielles et assorties d'une période de blocage de cinq ans, selon deux formules :

- formule multiple à prix décoté offrant une garantie de capital, un abondement de 50 % de l'investissement du salarié et un multiple de la hausse moyenne protégée de l'action pendant la période de blocage ;
- formule classique permettant aux salariés de bénéficier d'une décote de 20 % sur le prix de référence (uniquement en France).

La charge de € 3 millions relative à ce plan, enregistrée dans le compte de résultat pour l'exercice clos le 31 mars 2020, a été évaluée sur la base suivante :

- nombre d'actions créées le 26 mars 2020 : 1 448 638 ;
- moyenne du cours de l'action sur 20 jours : € 47,35 ; prix de souscription : € 37,88 ; taux d'intérêt sans risque : (0,52) %.

## NOTE 31. FRAIS DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

Dans les tableaux ci-dessous, les effectifs des opérations conjointes sont intégralement pris en compte, les effectifs des coentreprises et des entreprises associées ne sont pas pris en compte.

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2020	31 mars 2019
Frais de personnel	2 087	1 979
Charges sociales	472	430
Charges liées aux engagements de retraites et avantages assimilés (voir Note 29)	132	111
Coûts liés aux paiements fondés sur des actions (voir Note 30)	25	22
<b>TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL</b>	<b>2 716</b>	<b>2 542</b>



	Exercice clos le	
	31 mars 2020	31 mars 2019
<b>Effectifs des sociétés consolidées à la fin de l'exercice</b>		
Ingénieurs et cadres	20 791	19 022
Autres employés	18 088	17 248
<b>EFFECTIFS TOTAUX</b>	<b>38 879</b>	<b>36 270</b>

	Exercice clos le	
	31 mars 2020	31 mars 2019
<b>Effectifs moyens des sociétés consolidées durant l'exercice</b>		
Ingénieurs et cadres	19 907	18 475
Autres employés	17 668	16 894
<b>EFFECTIFS TOTAUX</b>	<b>37 575</b>	<b>35 369</b>

## J. PASSIFS ÉVENTUELS ET CONTENTIEUX

### Engagements découlant de l'exécution d'opérations contrôlées par le Groupe

Dans le cadre habituel de son activité, le Groupe est engagé par des obligations contractuelles vis-à-vis de ses clients (parmi lesquelles l'obligation de bonne exécution et l'obligation de garantie). Le Groupe peut être également amené à prendre des engagements dans des contrats de location, ainsi que pour satisfaire à des dispositions d'ordre fiscal et douanier et à des réglementations liées à l'environnement, la santé et la sécurité. Ces obligations peuvent être couvertes ou non par des garanties émises par des banques ou des compagnies d'assurance.

Le Groupe étant en mesure de contrôler l'exécution de ces obligations, un passif n'est déclaré qu'une fois survenu le fait générateur de l'obligation (tel qu'un litige ou un achèvement tardif de contrat), rendant possible ou probable une sortie de ressources. Ce passif est déclaré comme un passif éventuel lorsqu'il est seulement considéré comme possible mais demeure non probable ou lorsque, bien que probable, il ne peut être évalué de manière fiable.

Lorsque ce passif est probable et peut être mesuré de manière fiable, les états financiers sont affectés comme suit :

- si le passif supplémentaire est lié directement à l'exécution d'un contrat client en cours, la marge brute du contrat à terminaison est ré-estimée ; la marge cumulée reconnue à l'avancement du contrat et, éventuellement, la perte à terminaison sont ajustées en conséquence ;
- si le passif supplémentaire n'est pas directement lié à un contrat en cours, un passif est immédiatement constaté au bilan.

Les engagements contractuels des sous-traitants envers le Groupe sont de nature identique à celles du Groupe envers ses clients. Ils peuvent être couverts par des garanties du même type que celles fournies par le Groupe à ses clients.

Aucun actif éventuel n'est déclaré tant que l'hypothèse d'une obligation à la charge d'un tiers demeure éloignée ou n'est pas possible. Un actif éventuel n'est déclaré que quand l'obligation devient probable. Ce n'est que lorsque cette obligation est quasi certaine que le revenu supplémentaire résultant de l'engagement d'un tiers est pris en considération.

### Engagements découlant de l'exécution d'opérations non totalement contrôlées par le Groupe

Des obligations envers des tiers peuvent découler de procédures judiciaires, de garanties de crédit couvrant des engagements financiers délivrés dans le cadre d'opérations de financement des ventes et de garanties délivrées lors de cessions d'activités.

Dans le cas de procédures judiciaires, un passif éventuel est déclaré lorsque ce passif est seulement considéré comme éventuel mais demeure non probable ou lorsque, bien que probable, il ne peut être évalué de manière fiable. Dans le cas d'engagements découlant de garanties délivrées, les passifs éventuels sont déclarés dès que les garanties ont été délivrées et aussi longtemps qu'elles ne sont pas arrivées à échéance.

Une provision est enregistrée dès que l'obligation est considérée comme probable et peut être évaluée de manière fiable. Les actifs éventuels découlant de procédures judiciaires ou de garanties obtenues de tiers lors d'acquisition d'activités ne sont déclarés que lorsqu'ils deviennent probables.

## NOTE 32. PASSIFS ÉVENTUELS

### Obligations commerciales

Les obligations contractuelles du Groupe envers ses clients peuvent faire l'objet de garanties délivrées par des banques ou des sociétés d'assurance. Ces garanties peuvent couvrir aussi bien des passifs déjà inscrits au bilan que des passifs éventuels.

Pour émettre ces garanties, le Groupe dispose, d'une part, de lignes bilatérales non confirmées dans de nombreux pays et, d'autre part, d'une ligne confirmée de € 3 milliards (CGFA – *Committed Guaranty Facility Agreement*), contractée auprès de cinq banques de tout premier ordre, permettant d'émettre des garanties bancaires d'une durée maximale de sept ans et ce, jusqu'en mars 2023. Cette nouvelle ligne qui comprend deux options d'extensions d'un an chacune, annule et remplace l'ancienne ligne confirmée (CBBGFA – *Committed Bilateral Bond Guaranty Facility Agreement*) à des conditions améliorées conformes à son solide profil

de crédit. La CGFA ne comprend notamment pas de covenant financier (ratio de levier) à la différence de l'ancienne CBBGFA.

Par ailleurs, cette ligne bilatérale contient une clause de changement de contrôle, dont la mise en jeu pourrait entraîner la suspension de la facilité, l'obligation de substituer de nouvelles cautions aux cautions en cours de validité ou l'obligation de fournir un dépôt de garantie, ainsi que le remboursement anticipé des autres dettes du Groupe par la mise en jeu des clauses de défaut croisé ou d'exigibilité anticipée.

Au 31 mars 2020, l'en-cours total des garanties sur contrats des activités poursuivies délivrées par les banques et les sociétés d'assurance s'élève à € 9,6 milliards (contre € 8,8 milliards au 31 mars 2019).

L'en-cours disponible pour émissions au titre de la nouvelle ligne bilatérale s'élève à € 1,7 milliard au 31 mars 2020 (contre € 1,2 milliard au 31 mars 2019 pour l'ancienne ligne).

## NOTE 33. CONTENTIEUX

### Contentieux dans le cadre des activités courantes du Groupe

Le Groupe est engagé dans plusieurs contentieux, principalement liés à des contrats dans le cadre de ses activités courantes. Ces procédures, qui concernent souvent des demandes d'indemnisation pour retard d'exécution ou pour des travaux complémentaires, sont fréquentes dans les domaines d'activité du Groupe, particulièrement pour des projets à long terme importants. Dans certains cas, les montants, qui peuvent être significatifs, sont réclamés au Groupe, parfois solidairement avec ses partenaires dans le cadre de consortiums.

Lors de certaines actions judiciaires engagées le montant réclamé n'est pas chiffré au début de la procédure. Les montants retenus au titre de ces litiges sont pris en compte dans l'estimation de la marge à l'achèvement en cas de contrats en cours ou inclus dans les provisions et les autres passifs courants en cas de contrats terminés, lorsqu'ils sont jugés correspondre à une estimation fiable de passifs probables. Les coûts définitifs peuvent excéder le montant des provisions du fait de nombreux facteurs, notamment du caractère incertain de l'issue des litiges.

### Autres contentieux

#### Amiante

Certaines filiales du Groupe font l'objet de procédures civiles relatives à l'utilisation de l'amiante en France essentiellement, ainsi qu'en Espagne et au Royaume-Uni. En France, ces procédures sont engagées par certains employés ou anciens employés ayant contracté une maladie professionnelle liée à l'amiante, en vue d'obtenir une décision leur permettant de recevoir une indemnisation complémentaire de la part de la Caisse de Sécurité sociale. D'autre part, des salariés et anciens salariés du Groupe non atteints de maladie professionnelle due à l'amiante ont intenté des actions judiciaires devant les tribunaux français en vue d'obtenir l'indemnisation de préjudices ayant pour origine leur exposition présumée à l'amiante, dont le préjudice spécifique d'anxiété.

Le Groupe estime que les cas où il aurait à supporter les conséquences financières de telles procédures ne constituent pas un risque significatif. Bien que l'issue de l'ensemble des affaires en cours liées à l'amiante ne puisse être prévue avec une certitude raisonnable, le Groupe considère que celles-ci ne devraient pas avoir d'incidence négative significative sur sa situation financière.

### Allégations de pratiques anti-concurrentielles

#### Activités de Transport au Brésil

En juillet 2013, l'Autorité brésilienne de la concurrence (« CADE ») a perquisitionné plusieurs sociétés engagées dans les activités de transport au Brésil, dont la filiale d'Alstom, à la suite d'allégations de pratiques anticoncurrentielles et de paiements illicites. Après une phase d'enquête préliminaire, CADE a notifié en mars 2014 l'ouverture d'une procédure administrative à l'encontre de plusieurs sociétés, dont la filiale brésilienne d'Alstom, et de certains employés d'Alstom (actuels et anciens). Alstom coopère avec CADE. Les sanctions envisageables au Brésil en cas de pratiques anticoncurrentielles avérées incluent des amendes, des sanctions pénales et une exclusion temporaire des marchés publics. Des sanctions civiles sont également possibles. Après la phase préliminaire, cette procédure s'est poursuivie avec la phase de production des éléments de preuve. La période des audiences s'est déroulée entre janvier et mars 2016 avec les dépositions des salariés actuels et anciens du Groupe ainsi que les interrogatoires de témoins. CADE a mis activement en avant ses positions dans cette phase de la procédure. Le rapport final du procureur général de CADE est sorti en décembre 2018 et a recommandé l'imposition de sanctions financières contre la filiale brésilienne d'Alstom et plusieurs salariés, ainsi que contre d'autres sociétés et leurs salariés. CADE a rendu son jugement en juillet 2019, imposant une amende de BRL 113 millions (environ € 23 millions) à la filiale brésilienne d'Alstom, ainsi que son exclusion des marchés publics au Brésil émanant des administrations publiques fédérales, étatiques et municipales, pour une période de cinq ans. Cette décision n'a pas encore force exécutoire dans la mesure où la phase administrative de clarification est encore en cours. La filiale d'Alstom au Brésil a l'intention de faire appel. En parallèle de cette phase principale ouverte par CADE uniquement à l'encontre des entités et individus formellement notifiés lors du lancement de la procédure en 2014, CADE a lancé au printemps 2018 des notifications formelles à l'encontre de personnes qui n'avaient pas encore été notifiées, essentiellement des étrangers ne résidant pas au Brésil. La procédure à l'encontre de ces personnes fait l'objet d'une seconde phase du dossier. Des employés d'Alstom (actuels et anciens) font également l'objet de poursuites pénales engagées par le procureur public de l'État de Sao Paulo dans le cadre de projets liés aux activités de transport faisant l'objet de la procédure de CADE.

Le Procureur de l'État de Sao Paulo a initié en mai 2014 une action à l'encontre d'une filiale du Groupe au Brésil et de plusieurs autres sociétés, pour un montant total à l'encontre de l'ensemble de ces sociétés de BRL 2,5 milliards (environ € 439 millions) hors intérêts et pénalités éventuelles, concernant un projet relatif à des activités de transport. Cette filiale se défend activement face à cette action.

En décembre 2014, le procureur public de l'État Sao Paulo a intenté une action judiciaire contre la filiale d'Alstom au Brésil, ainsi qu'un certain nombre d'autres sociétés, portant sur des allégations de pratiques anticoncurrentielles concernant la première phase d'un projet de maintenance de trains qui fait également l'objet de procédures administratives depuis 2013. Dans le dernier trimestre 2016, cette filiale d'Alstom au Brésil, ainsi qu'un certain nombre d'autres sociétés, a fait face à l'ouverture par le procureur public de l'État Sao Paulo d'une autre action judiciaire portant sur des allégations de pratiques anticoncurrentielles concernant la deuxième phase de ce projet de maintenance de trains. En cas de pratiques illicites avérées, les condamnations possibles peuvent inclure l'annulation des contrats concernés, le paiement de dommages et intérêts, le paiement de dommages et intérêts punitifs et/ou la dissolution des sociétés brésiliennes concernées.

### Allégations de paiements illicites

Certaines sociétés du Groupe et d'anciens employés du Groupe font actuellement l'objet d'enquêtes et/ou de procédures par des autorités judiciaires ou administratives (notamment en Hongrie) ou par des institutions financières internationales concernant des allégations de paiement illicites dans certains pays.

En ce qui concerne ces sujets, le Groupe coopère avec les différentes autorités ou institutions. Ces investigations ou procédures pourraient donner lieu à des sanctions pénales, notamment des amendes qui peuvent être significatives, l'exclusion des filiales du Groupe des procédures d'appels d'offres et d'actions de tiers.

Au Royaume-Uni, le *Serious Fraud Office* (SFO) a ouvert des enquêtes en 2010. Au cours de l'exercice 2014/15, le SFO a institué trois procédures pénales à l'encontre de la filiale d'Alstom, Alstom Network UK Ltd et de certains employés actuels et anciens du Groupe impliquant quatre projets relatifs aux activités de transport : en Inde (contrat signé en 2001), en Pologne (contrat signé en 2000), en Tunisie (contrat signé en 2004), et en Hongrie (contrat signé en 2006), ainsi qu'un projet relatif à des activités Énergie en Lituanie qui n'est plus géré par Alstom.

Devant la *Southwark Crown Court* à Londres, Alstom Network (UK) Ltd et les employés concernés ont été déclarés non coupables et acquittés par un jury, des accusations de conspiration de corruption en Inde, Pologne et Hongrie. Elle a été déclarée coupable sur un chef d'accusation de conspiration de corruption en Tunisie, ce qui a été confirmé le 23 juillet 2019 par la Cour d'appel de « Southwark Crown Court » et a été condamné à une amende de € 15 millions et à € 1,4 million de frais et dépens le 22 novembre 2019. Ces sommes ont été payées dans leur intégralité ce qui met fin à la procédure de longue date au Royaume-Uni en ce qui concerne la conduite historique.

### Infrastructures ferroviaires CR-1 Marmaray – Turquie

En mars 2007, le ministère turc des Transports (DLH) a attribué le contrat de modernisation d'environ 75 km d'infrastructures ferroviaires dans la région d'Istanbul, connu sous le nom de « Marmaray Commuter Rail Project (CR-1) », au consortium Alstom Dogus Marubeni (AMD) dont est membre la principale filiale française d'Alstom Transport. Ce projet, qui incluait des travaux de tunnel ferroviaire transcontinental sous le Bosphore, a subi d'importants retards essentiellement imputables à des difficultés de mise à disposition du site de construction par DLH. Le consortium AMD a de ce fait résilié le contrat en 2010. Cette résiliation a été contestée par DLH qui a alors appelé les garanties bancaires émises par le consortium à hauteur d'un montant d'environ € 80 millions. À la suite d'injonctions, le paiement de ces garanties bancaires a été interdit

et le consortium AMD a immédiatement initié une procédure d'arbitrage en vue de régler le litige au fond. Le tribunal arbitral a décidé en décembre 2014 que le contrat devait être considéré comme résilié en application du droit turc et a autorisé les parties à produire leurs réclamations respectives pour les dommages résultant de cette résiliation. À la suite de cette décision sur le bien-fondé des demandes, En 2015, DLH a fait des tentatives renouvelées afin d'obtenir le paiement des garanties bancaires mais les actions en défense du consortium AMD ont permis à ce stade le rejet de ces demandes de paiement.

Dans la procédure d'arbitrage, la phase d'évaluation des dommages est terminée. Les audiences ont eu lieu en octobre 2017 et les échanges de mémoires post-audiences ont eu lieu en février 2018. En mai 2018, le tribunal arbitral a sollicité des compléments d'informations de la part des parties sur certaines réclamations et les parties ont échangé leurs mémoires sur ces aspects jusqu'en juillet 2018. Une seconde sentence finale partielle sur le préjudice a été émise aux parties le 20 septembre 2019, qui a établi (a) les retards importants causés par DLH et les droits d'AMD à la somme d'environ € 41 millions et, (b) les pertes réclamées par DLH à un montant d'environ € 68 millions, résultant à un montant principal net, après compensation, payable par le consortium AMD à DLH d'un montant d'environ € 27 millions. Un avenant de la deuxième sentence partielle a été délivré par le tribunal le 23 décembre 2019, réduisant l'exposition d'AMD à € 21 millions. Reste à venir une décision sur les sujets auxiliaires comme les coûts de procédure, les intérêts, les taxes et quatre réclamations mineures, qui seront tous réglés dans le cadre d'une troisième sentence finale partielle et qui pourrait avoir pour conséquence de modifier à nouveau la balance des paiements entre AMD et DLH.

Par ailleurs, en vertu d'une demande d'arbitrage notifiée le 29 septembre 2015, la société Marubeni a lancé une procédure à l'encontre de la société Alstom Transport SA, prise en sa qualité de chef de file du consortium, en vue d'être indemnisée des conséquences de la résiliation du contrat avec AMD. Selon une approche identique, en vertu d'une demande d'arbitrage en date du 15 mars 2016, l'autre partenaire consorsial Dogus a lancé une procédure à l'encontre de la société Alstom Transport SA avec des prétentions similaires et une demande de consolidation des litiges entre les membres du consortium en une procédure unique. Alstom Transport SA rejette ces demandes d'indemnisation et se défend en conséquence dans cette procédure entre les membres du consortium qui, tout en ayant fait l'objet d'une consolidation des demandes, a toutefois été suspendue par le tribunal arbitral en attendant l'issue de la procédure d'arbitrage principale entre AMD et DLH. En octobre 2018, Dogus a sollicité du tribunal des mesures provisoires ayant pour objet de clarifier certains aspects de l'accord de consortium, cette requête a été rejetée par le tribunal arbitral.

### Trains régionaux Minuetto & Trains à grande vitesse Pendolino – Italie

La filiale d'Alstom Transport en Italie est engagée dans deux procédures contentieuses avec la société de chemins de fer italienne Trenitalia. L'une liée à un contrat de fourniture de trains régionaux Minuetto attribué en 2001 (le « litige Minuetto »), l'autre à un contrat de fourniture de rames de trains à grande vitesse Pendolino attribué en 2004 (le « litige Pendolino »). Chacun de ces contrats a subi des problèmes techniques ainsi que des retards conduisant la société Trenitalia à appliquer des pénalités techniques et de retards et, par voie de conséquence, des rétentions de paiement. Les parties étant en désaccord sur certains aspects techniques, les causes des retards survenus et les responsabilités y afférentes, les différends relatifs à ces contrats ont été portés devant les tribunaux italiens en 2010 et 2011 respectivement. Dans le cadre du litige Minuetto, le rapport d'expertise a été produit et Alstom en a contesté le contenu par des demandes de modifications. L'expert technique a soumis son rapport final au mois d'avril 2017 et certaines demandes de modifications ont été prises en compte. Les parties ont échangé les

derniers mémoires récapitulatifs et la prochaine étape sera le jugement du tribunal sur le litige. Le 26 juin 2019, le tribunal de Cueno a rendu son jugement, établissant principalement (i) que Trenitalia avait abusé de la situation de dépendance économique d'Alstom (qui avait de ce fait été contraint d'accepter des conditions contractuelles injustes, dont certaines ont été déclarées nulles), (ii) reconnaissant un montant substantiel de pénalités pour lesquelles le tribunal statue néanmoins que Trenitalia ne pourrait pas en obtenir paiement pour des raisons de procédure et, (iii) rejetant toutes les autres réclamations des parties. Le 24 janvier 2020, Alstom a fait appel de la décision devant la Cour d'appel de Turin.

Dans le cadre du litige Pendolino, le rapport d'expertise a été produit et Alstom a obtenu certaines corrections à ce rapport après en avoir contesté le contenu. À l'issue de la phase d'expertise, la procédure a suivi son cours sur les questions de droit. Le tribunal a rendu son jugement en mars 2019 en décidant qu'une portion significative des retards n'était pas attribuable à Alstom et a de ce fait réduit une partie importante des pénalités de retard qui étaient réclamées par Trenitalia. Le tribunal a également rejeté les pénalités de fiabilité réclamées par Trenitalia tout en acceptant certaines de ses demandes d'indemnités résiduelles. Enfin, le tribunal a accepté les réclamations d'Alstom liées aux formules d'ajustement du prix du contrat tout en rejetant certaines de ses demandes d'indemnisation de coûts supplémentaires. Alstom a fait appel de ce jugement le 7 octobre 2019. Le 15 janvier 2020, Trenitalia a déposé sa défense et son contre-appel. La Cour d'appel de Rome a fixé la première audience de la procédure au 13 janvier 2022.

#### Saturno

Dans le cadre d'un contentieux relatif à un groupement consorsial impliquant une filiale d'Alstom Italie et trois autres sociétés italiennes, le tribunal arbitral, constitué pour résoudre cette affaire, a rendu une sentence arbitrale en août 2016 contre Alstom en attribuant € 22 millions de dommages aux autres membres du groupement consorsial. La filiale d'Alstom conteste fortement cette décision et considère qu'elle devrait être en mesure d'éviter son exécution et éviter ainsi tout paiement de dommages. Le 30 novembre 2016, la filiale d'Alstom a introduit une requête devant la Cour d'appel de Milan en vue d'obtenir l'annulation de la sentence arbitrale. Le 1<sup>er</sup> décembre 2016, la filiale d'Alstom a lancé une procédure *ex parte* en référé en vue d'obtenir la suspension de la sentence arbitrale en attendant l'issue de la procédure d'annulation de cette sentence, ce qui a été temporairement accepté par la Cour. Après une phase d'audiences en procédure contradictoire sur cette demande de suspension de la sentence arbitrale, la Cour d'appel de Milan a décidé le 3 mars 2017 en faveur de la filiale d'Alstom en confirmant définitivement la suspension de la sentence arbitrale en attendant l'issue de la procédure d'annulation de cette sentence. La Cour d'appel de Milan a tranché sur le fond du litige en mars 2019 en faveur de la filiale d'Alstom en annulant la sentence arbitrale d'août 2016 y compris les 22 millions d'indemnisation financière. Les membres du consortium (sauf Alstom) ont fait appel de cette décision de la Cour d'appel de Milan

le 19 octobre 2019. Le 27 novembre 2019, Alstom a déposé sa défense et son contre-appel. Les parties attendent maintenant une décision sur l'admissibilité du recours, qui doit être rendue par la dénommée « Section Recevabilité » de la Cour de cassation.

#### Jérusalem LRT

Sur le projet de tramway léger de Jérusalem, un différend a commencé en 2009 entre le Concessionnaire CityPass et l'État d'Israël au sujet des responsabilités liées à certains retards et coûts supplémentaires du projet. La filiale d'Alstom en charge du projet est impliquée dans ce différend en tant qu'EPC. La résolution de ce différend a initialement démarré en mode comité de revue des réclamations par un panel composé de deux arbitres analysant les demandes des parties et donnant des instructions aux experts chargés des analyses retard et des évaluations financières. Puis, suivant la reconnaissance par les tribunaux d'Israël de l'applicabilité de la clause arbitrale du contrat, le litige a évolué en format classique de procédure d'arbitrage. L'expert technique a émis son rapport final sur les responsabilités respectives des parties en 2016. En 2018, les parties ont décidé de suspendre la procédure arbitrale afin de s'engager dans une procédure de médiation, qui, le 12 février 2020, a conduit à la signature d'un accord transactionnel entre Alstom et CityPass. Une fois approuvé par l'État d'Israël et par les prêteurs, un tel accord donnera droit à Alstom au paiement de NILS 95 millions en deux versements liés au rachat par l'État d'Israël des activités d'exploitation et de maintenance de CityPass.

#### Vente des activités Énergie d'Alstom en novembre 2015

Enfin, il convient de noter que, en reprenant les activités Énergie d'Alstom en novembre 2015, General Electric s'est engagé à supporter tous les passifs et risques associés, exclusivement ou de manière prédominante, à ces activités et, de manière symétrique, Alstom s'est engagé à conserver les passifs et risques associés aux activités non transférées. Des mécanismes d'indemnisation croisée d'une durée de 30 ans et de réallocation d'actifs (*Wrong Pocket*) sont stipulés dans le contrat de cession afin d'assurer que d'une part, les actifs – et les passifs – associés aux activités cédées reviennent bien à – et soient bien supportés par – General Electric et d'autre part, les actifs – et les passifs – qui ne relèvent pas des activités Énergie reviennent à – et soient supportés par – Alstom. De ce fait, les conséquences des litiges en cours lors de la réalisation de la vente et portant sur ces activités cédées sont prises en charge par General Electric. Des clauses d'indemnisation protègent Alstom en cas de réclamations de tiers dirigées vers Alstom et portant sur ces activités cédées. De ce fait, et dans la mesure où Alstom ne gère plus ces litiges, ceux-ci ne sont plus intégrés dans la présente section.

Il n'y a pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont le Groupe est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

## K. AUTRES INFORMATIONS

### NOTE 34. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires des Commissaires aux comptes au titre des deux derniers exercices ont été les suivants :

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le 31 mars 2020				Exercice clos le 31 mars 2019			
	Mazars		PricewaterhouseCoopers		Mazars		PricewaterhouseCoopers	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<b>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</b>	<b>3,3</b>	<b>82 %</b>	<b>2,9</b>	<b>64 %</b>	<b>3,6</b>	<b>68 %</b>	<b>3,2</b>	<b>62 %</b>
ALSTOM SA	0,4	10 %	0,5	11 %	0,5	10 %	0,6	12 %
Entités intégrées globalement	2,9	72 %	2,4	53 %	3,1	58 %	2,6	50 %
<b>Services autres que la certification des comptes (SACC)</b>	<b>0,7</b>	<b>18 %</b>	<b>1,6</b>	<b>36 %</b>	<b>1,7</b>	<b>32 %</b>	<b>2,0</b>	<b>38 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4,0</b>	<b>100 %</b>	<b>4,5</b>	<b>100 %</b>	<b>5,3</b>	<b>100 %</b>	<b>5,2</b>	<b>100 %</b>

Les autres services comprennent principalement les services rendus dans le cadre du projet d'acquisition Bombardier Transport (pour l'exercice clos le 31 mars 2020) et de la transaction envisagée de fusion d'Alstom et de Siemens Mobility (pour l'exercice clos le 31 mars 2019), ainsi que des procédures convenues, due diligences d'acquisition, consultations techniques sur la comptabilité, la fiscalité et les questions juridiques.

### NOTE 35. PARTIES LIÉES

Le Groupe a identifié les parties liées suivantes :

- les actionnaires du Groupe ;
- les coentreprises et entreprises associées ;
- les principaux dirigeants.

#### 35.1. Actionnaires du Groupe

Bouygues, société française cotée à la Bourse de Paris, est le principal actionnaire du Groupe détenant 14,58 % du capital.

Bouygues et Alstom sont aussi impliqués dans divers contrats qui font partie du cours normal de l'activité (ex. : contrats de téléphonie, contrats de gestions des bâtiments, « contrats de construction »). Ces relations d'affaires sont faites à des conditions normales de marché. Ces flux d'exploitation ne sont pas significatifs aux bornes du Groupe.

#### 35.2. Informations relatives aux coentreprises et entreprises associées

Les transactions avec les parties liées concernent également les opérations avec les sociétés sur lesquelles Alstom exerce une influence notable ou les coentreprises sur lesquelles Alstom exerce un contrôle conjoint. Ces transactions entre parties liées s'effectuent sur une base de prix de marché et représentent moins de 1 % du chiffre d'affaires et des créances clients.

### 35.3. Montant comptabilisé en charge au titre des rémunérations et autres avantages accordés aux principaux dirigeants

Le Groupe considère que les principaux dirigeants du Groupe au sens d'IAS 24 sont les membres du Comité exécutif.

(en milliers d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2020	31 mars 2019
<b>Rémunérations</b>	<b>9 775</b>	<b>11 111</b>
Rémunération fixe	4 836	4 314
Rémunération variable	3 855	3 400
Montants exceptionnels <sup>(1)</sup>	1 084	3 397
<b>Engagements de retraite et avantages assimilés</b>	<b>1 010</b>	<b>1 054</b>
Avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies	-	-
Avantages postérieurs à l'emploi à cotisations définies	951	979
Autres engagements de retraite	59	75
<b>Autres avantages</b>	<b>4 573</b>	<b>3 856</b>
Avantages en nature	1 108	1 101
Contributions sociales à la charge de l'employeur	3 465	2 755
<b>Paievements fondés sur des actions <sup>(2)</sup></b>	<b>4 515</b>	<b>3 512</b>
<b>TOTAL</b>	<b>19 873</b>	<b>19 533</b>

(1) Paiement du plan de rétention élaboré eu égard à l'opération de rapprochement avec Siemens (provisionné pour 9/12<sup>e</sup> sur l'exercice 2018/19) et compensation de la fermeture du régime de retraite à prestation définie Article 39 (exercice 2019/20).

(2) Augmentation mécanique liée à la prise en compte d'un nouveau plan d'actions de performance encore sous condition de performance et à l'augmentation de la valeur de l'action Alstom sur les marchés financiers.

### NOTE 36. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le Groupe n'a identifié aucun événement postérieur à la clôture à signaler, autre que les éléments déjà décrits ci-dessus ou dans les notes précédentes.

## NOTE 37. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
<b>Société mère</b>			
ALSTOM SA	France	-	Société mère
<b>Sociétés opérationnelles</b>			
ALSTOM Southern Africa Holdings (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Holdings SA (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100	Intégration globale
ALSTOM Ubunye (Pty) Ltd	Afrique du Sud	51	Intégration globale
GIBELA RAIL TRANSPORT CONSORTIUM (PTY) LTD	Afrique du Sud	70	Intégration globale
ALSTOM Algérie « Société par Actions »	Algérie	100	Intégration globale
ALSTOM Grid Algérie SPA	Algérie	100	Intégration globale
ALSTOM Lokomotiven Service GmbH	Allemagne	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Deutschland GmbH	Allemagne	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL GMBH	Allemagne	100	Intégration globale
VGT VORBEREITUNGSGESELLSCHAFT TRANSPORTTECHNIK GMBH	Allemagne	100	Intégration globale
ALSTOM Argentina S.A.	Argentine	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Australia Pty Limited	Australie	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL PTY LTD	Australie	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Azerbaijan LLC	Azerbaïdjan	100	Intégration globale
ALSTOM Belgium SA	Belgique	100	Intégration globale
CABLIANCE BELGIUM	Belgique	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL BELGIUM	Belgique	100	Intégration globale
ALSTOM Brasil Energia e Transporte Ltda	Brésil	100	Intégration globale
ETE – EQUIPAMENTOS DE TRACAO ELETRICA LTDA	Brésil	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Canada Inc.	Canada	100	Intégration globale
ALSTOM Chile S.A.	Chili	100	Intégration globale
ALSTOM Hong Kong Ltd	Chine	100	Intégration globale
ALSTOM Investment Company Limited	Chine	100	Intégration globale
ALSTOM Qingdao Railway Equipment Co Ltd	Chine	51	Intégration globale
SHANGHAI ALSTOM Transport Electrical Equipment Company Ltd	Chine	60	Intégration globale
Chengdu ALSTOM Transport Electrical Equipment Co., Ltd.	Chine	60	Intégration globale
TRANSLOHR INDUSTRIAL (TIANJIN) CO. LTD	Chine	100	Intégration globale
XI'AN ALSTOM YONGJI ELECTRIC EQUIPMENT CO., LTD	Chine	51	Intégration globale
ALSTOM Korea Transport Ltd	Corée du Sud	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Danmark A/S	Danemark	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL APS	Danemark	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL (DENMARK) APS	Danemark	100	Intégration globale
ALSTOM Egypt for Transport Projects SAE	Égypte	99	Intégration globale
AREVA INTERNATIONAL EGYPT FOR ELECTRICITY TRANSMISSION & DISTRIBUTION	Égypte	100	Intégration globale
ALSTOM Espana IB, S.L.	Espagne	100	Intégration globale
ALSTOM Transporte, S.A.	Espagne	100	Intégration globale
APLICACIONES TECNICAS INDUSTRIALES, S.A.	Espagne	100	Intégration globale
ALSKAW LLC	États-Unis	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Holding US Inc.	États-Unis	100	Intégration globale
ALSTOM Transportation Inc.	États-Unis	100	Intégration globale
ALSTOM Signaling Inc.	États-Unis	100	Intégration globale
ALSTOM Signaling Operation, LLC	États-Unis	100	Intégration globale

	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
NOMAD DIGITAL, INC	États-Unis	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Finland Oy	Finlande	100	Intégration globale
ALSTOM APTIS	France	100	Intégration globale
ALSTOM Executive Management	France	100	Intégration globale
ALSTOM Holdings	France	100	Intégration globale
ALSTOM Kleber Sixteen	France	100	Intégration globale
ALSTOM Leroux Naval	France	100	Intégration globale
ALSTOM Network Transport	France	100	Intégration globale
ALSTOM OMEGA 1	France	100	Intégration globale
ALSTOM SHIPWORKS	France	100	Intégration globale
ALSTOM Transport SA	France	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Technologies	France	100	Intégration globale
CENTRE D'ESSAIS FERROVIAIRES	France	95	Intégration globale
ÉTOILE KLEBER	France	100	Intégration globale
INTERINFRA (COMPAGNIE INTERNATIONALE POUR LE DÉVELOPPEMENT D'INFRASTRUCTURES)	France	50	Intégration globale
LORELEC	France	100	Intégration globale
NEWTL	France	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL France	France	100	Intégration globale
NTL HOLDING	France	100	Intégration globale
StationOne	France	100	Intégration globale
J&P AVAX SA – ETETH SA – ALSTOM TRANSPORT SA	Grèce	34	Intégration globale
ALSTOM Transport Hungary Zrt.	Hongrie	100	Intégration globale
ALSTOM Manufacturing India Private Limited	Inde	100	Intégration globale
ALSTOM Systems India Private Limited	Inde	95	Intégration globale
ALSTOM Transport India Limited	Inde	100	Intégration globale
MADHEPURA ELECTRIC LOCOMOTIVE PRIVATE LIMITED	Inde	74	Intégration globale
NOMAD DIGITAL (INDIA) PRIVATE LIMITED	Inde	70	Intégration globale
TWENTY ONE NET (INDIA) PRIVATE LTD	Inde	100	Intégration globale
PT ALSTOM Transport Indonesia	Indonésie	67	Intégration globale
ALSTOM Khadamat S.A.	Iran	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Ireland Ltd	Irlande	100	Intégration globale
CITADIS ISRAEL LTD	Israël	100	Intégration globale
ALSTOM Ferroviaria S.p.A.	Italie	100	Intégration globale
ALSTOM Services Italia S.p.A.	Italie	100	Intégration globale
ALSTOM S.p.A.	Italie	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL ITALIA S.R.L.	Italie	100	Intégration globale
ALSTOM Kazakhstan LLP	Kazakhstan	100	Intégration globale
EKZ Service Limited Liability Partnership	Kazakhstan	80	Intégration globale
ELECTROVOZ KURASTYRU ZAUYYT LLP	Kazakhstan	80	Intégration globale
ALSTOM Transport (Malaysia) Sdn Bhd	Malaisie	100	Intégration globale
ALSTOM CABLIANCE	Maroc	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Maroc SA	Maroc	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Mexico, S.A. de C.V.	Mexique	100	Intégration globale
AT NIGERIA LIMITED	Nigeria	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Norway AS	Norvège	100	Intégration globale
ALSTOM Enio ANS	Norvège	100	Intégration globale
ALSTOM Panama, S.A.	Panama	100	Intégration globale



	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
ALSTOM Transport B.V.	Pays-Bas	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Holdings B.V.	Pays-Bas	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL B.V.	Pays-Bas	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Peru S.A.	Pérou	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Construction Philippines, Inc	Philippines	100	Intégration globale
ALSTOM Konstal Spolka Akcyjna	Pologne	100	Intégration globale
ALSTOM Pyskowice Sp. z o.o.	Pologne	100	Intégration globale
ALSTOM Transporte Portugal Unipessoal Lda	Portugal	100	Intégration globale
NOMAD TECH, LDA.	Portugal	51	Intégration globale
ALSTOM Transport SA (Romania)	Roumanie	93	Intégration globale
ALSTOM Network UK Ltd	Royaume-Uni	100	Intégration globale
ALSTOM NL Service Provision Limited	Royaume-Uni	100	Intégration globale
ALSTOM Academy for Rail	Royaume-Uni	100	Intégration globale
ALSTOM Product and Services Limited	Royaume-Uni	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Service Ltd	Royaume-Uni	100	Intégration globale
ALSTOM Transport UK (Holdings) Ltd	Royaume-Uni	100	Intégration globale
ALSTOM Transport UK Limited	Royaume-Uni	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL (INDIA) LIMITED	Royaume-Uni	70	Intégration globale
NOMAD DIGITAL LIMITED	Royaume-Uni	100	Intégration globale
NOMAD HOLDINGS LIMITED	Royaume-Uni	100	Intégration globale
NOMAD SPECTRUM LIMITED	Royaume-Uni	100	Intégration globale
WASHWOOD HEATH TRAINS LTD	Royaume-Uni	100	Intégration globale
WEST COAST SERVICE PROVISION LIMITED	Royaume-Uni	100	Intégration globale
WEST COAST TRAINCARE LIMITED	Royaume-Uni	100	Intégration globale
21NET LTD	Royaume-Uni	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Rus LLC	Russie	100	Intégration globale
ALSTOM Transport (S) Pte Ltd	Singapour	100	Intégration globale
ALSTOM Transport AB	Suède	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Information Systems AB	Suède	100	Intégration globale
ALSTOM Network Schweiz AG	Suisse	100	Intégration globale
ALSTOM Schienenfahrzeuge AG	Suisse	100	Intégration globale
ALSTOM Transport (Thailand) Co., Ltd.	Thaïlande	100	Intégration globale
ALSTOM T&T Ltd	Trinité et Tobago	100	Intégration globale
ALSTOM Ulasim Anonim Sirketi	Turquie	100	Intégration globale
ALSTOM Venezuela, S.A.	Venezuela	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Vietnam Ltd	Vietnam	100	Intégration globale
IRVIA MANTENIMIENTO FERROVIARIO, S.A.	Espagne	51	Opération conjointe
ALSOMA G.E.I.E.	France	55	Opération conjointe
METROLAB	France	50	Opération conjointe
THE ATC JOINT VENTURE	Royaume-Uni	38	Opération conjointe
TMH AFRICA PLC <sup>(*)</sup>	Afrique du Sud	14	Mise en équivalence
CITAL	Algérie	49	Mise en équivalence
TMH ARGENTINA SA <sup>(*)</sup>	Argentine	14	Mise en équivalence
CASCO SIGNAL LTD	Chine	49	Mise en équivalence
SHANGHAI ALSTOM Transport Company Limited	Chine	40	Mise en équivalence
TRANSMASHHOLDING LIMITED	Chypre	20	Mise en équivalence
SILASIO TRADING LIMITED <sup>(*)</sup>	Chypre	20	Mise en équivalence

	Pays	% de détenition	Méthode de consolidation
TMH EGYPT FOR DEVELOPMENT S.A.E. (*)	Égypte	20	Mise en équivalence
TRANSMASH EAST TRAIN TRADING LLC (*)	Émirats arabes unis	20	Mise en équivalence
SPEEDINNOV	France	71	Mise en équivalence
TRANSMASHHOLDING HUNGARY INVEST KFT. (*)	Hongrie	10	Mise en équivalence
TRANSMASHHOLDING HUNGARY KFT (*)	Hongrie	10	Mise en équivalence
LKZ AO (*)	Kazakhstan	10	Mise en équivalence
LLP JV KAZELEKTROPRIVOD	Kazakhstan	50	Mise en équivalence
SMART TECHNOLOGY ALMATY COM TOO (*)	Kazakhstan	20	Mise en équivalence
TRANSMASHHOLDING KAZAKHSTAN-KZ TOO (*)	Kazakhstan	20	Mise en équivalence
MALOCO GIE	Maroc	70	Mise en équivalence
TMHS (*)	Mongolie	20	Mise en équivalence
RAILCOMP BV	Pays-Bas	60	Mise en équivalence
THE BREAKERS INVESTMENTS B.V. (*)	Pays-Bas	20	Mise en équivalence
TMH-ALSTOM BV	Pays-Bas	60	Mise en équivalence
TMH DIESEL ENGINE BV (*)	Pays-Bas	20	Mise en équivalence
ABC ELECTRIFICATION LTD	Royaume-Uni	33	Mise en équivalence
AM-TEKH (*)	Russie	20	Mise en équivalence
CENTRAL RESEARCH AND DEVELOPMENT INSTITUTE "TransElektroPribor" (*)	Russie	20	Mise en équivalence
CORPORATE UNIVERSITY OF LOCOMOTIVE TECHNOLOGIES (*)	Russie	20	Mise en équivalence
DEMIKHOVSKY MASHINOSTROITELNY ZAVOD OAO (*)	Russie	20	Mise en équivalence
DIESEL-INSTRUMENT SPB LLC (*)	Russie	10	Mise en équivalence
DIMICROS OAO (*)	Russie	9	Mise en équivalence
DOL BRIGANTINA LLC (*)	Russie	15	Mise en équivalence
ELTK-URAL LLC (*)	Russie	10	Mise en équivalence
FIRM LOCOTECH (*)	Russie	20	Mise en équivalence
IVSK OOO (*)	Russie	12	Mise en équivalence
IZD TMH LLC (*)	Russie	17	Mise en équivalence
KOLOMENSKY ZAVOD OAO (*)	Russie	17	Mise en équivalence
KOLOMNA ENERGO DIESEL LLC (*)	Russie	17	Mise en équivalence
LOCOTECH GLOBAL TRADING (*)	Russie	20	Mise en équivalence
LOCOTECH-FOUNDRY PLANTS (*)	Russie	15	Mise en équivalence
LOCOTECH-KOMPOSIT LLC (*)	Russie	8	Mise en équivalence
LOCOTECH-LEASING (*)	Russie	15	Mise en équivalence
LOCOTECH-PROMSERVICE (*)	Russie	20	Mise en équivalence
LOCOTECH-SERVICE (*)	Russie	20	Mise en équivalence
MASHCONSULTING ZAO (*)	Russie	20	Mise en équivalence
METROVAGONMASH OAO (*)	Russie	15	Mise en équivalence
METROVAGONMASH SERVICE LLC (*)	Russie	15	Mise en équivalence
MONTAZHNAYA BAZA OAO (*)	Russie	2	Mise en équivalence
NERZ LLC (*)	Russie	8	Mise en équivalence
NO TIV ZAO (*)	Russie	18	Mise en équivalence
NOVOCHERKASSKY ELEKTROVOZOSTROITELNY ZAVOD PROIZVODSTVENNAY KOMPANIYA OOO (*)	Russie	20	Mise en équivalence
NPO SYSTEMA LLC (*)	Russie	19	Mise en équivalence
NPP LCL ZAO (*)	Russie	4	Mise en équivalence
OKHOTRESURS LLC (*)	Russie	20	Mise en équivalence
OKTYABRSKY ELEKTROVAGONOREMONTNY ZAVOD OAO (*)	Russie	15	Mise en équivalence
OVK TMH ZAO (*)	Russie	20	Mise en équivalence

	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
PENZADIESELMASH OAO (*)	Russie	20	Mise en équivalence
PENZENSKIYE DIESELNIYE DVIGATELY LLC (*)	Russie	20	Mise en équivalence
PO BEZHITSKAYA STAL OAO (*)	Russie	12	Mise en équivalence
PROFIL LLC (*)	Russie	13	Mise en équivalence
PSOM AO (*)	Russie	15	Mise en équivalence
RAILCOMP LLC	Russie	60	Mise en équivalence
REKOLD AO (*)	Russie	6	Mise en équivalence
ROSLOKOMOTIV ZAO (*)	Russie	20	Mise en équivalence
SAPFIR OOO (*)	Russie	20	Mise en équivalence
TMH ENGINEERING ASIA LLC (*)	Russie	10	Mise en équivalence
TMH ENGINEERING LLC (*)	Russie	20	Mise en équivalence
TMH FINANCE LLC (*)	Russie	20	Mise en équivalence
TMH INTERNATIONAL LLC (*)	Russie	20	Mise en équivalence
TMH INVESTMENTS LLC (*)	Russie	20	Mise en équivalence
TMH TECHNOLOGIE LLC (*)	Russie	20	Mise en équivalence
TMH TRACTION SYSTEMS LLC (*)	Russie	10	Mise en équivalence
TMH-ELECTROTEKH LLC (*)	Russie	20	Mise en équivalence
TMHS LOKALIZATSIYA LLC (*)	Russie	10	Mise en équivalence
TORGOVY DOM TMH ZAO (*)	Russie	20	Mise en équivalence
TRAMRUS LLC	Russie	60	Mise en équivalence
TRANSCONVERTER LLC (*)	Russie	13	Mise en équivalence
TRANSHOLDLEASING AO (*)	Russie	4	Mise en équivalence
TRANSMASH OAO (*)	Russie	12	Mise en équivalence
TRANSMASHHOLDING ZAO (*)	Russie	20	Mise en équivalence
TRTRANS LLC	Russie	60	Mise en équivalence
TSEINTR PERSPEKTIVNYKH TECHNOLOGIY TMH LLC (*)	Russie	20	Mise en équivalence
TVER-SAFARI LLC (*)	Russie	19	Mise en équivalence
TVERSKOY VAGONOSTROITELNY ZAVOD OAO (*)	Russie	19	Mise en équivalence
UPRAVLYAUSCHAYA KOMPANIYA BRYANSKY MASHINOSTROITELNY ZAVOD ZAO (*)	Russie	20	Mise en équivalence
VOSKHOD LLC (*)	Russie	9	Mise en équivalence
VSEROSSIYSKY NAUCHNO-ISSLEDOVATELSKY I PROEKTNO-KONSTRUKTORSKY INSTITUT ELEKTROVOZOSTROENIYA OAO (*)	Russie	13	Mise en équivalence
YUZH DIESELMASH OAO (*)	Russie	1	Mise en équivalence
ZAVOD AIT (*)	Russie	10	Mise en équivalence
ZENTROSVARMASH OAO (*)	Russie	20	Mise en équivalence
ZHELDORREMMASH (*)	Russie	15	Mise en équivalence
ZTOV LLC (*)	Russie	4	Mise en équivalence
TMH INTERNATIONAL AG (*)	Suisse	20	Mise en équivalence
LUGANSKTEPLOVOZ OAO (*)	Ukraine	15	Mise en équivalence
IFB INSTITUT FUR BAHNTECHNIK GMBH	Allemagne	7	Titre non consolidé
RTA RAIL TEC ARSENAL FAHRZEUGVERSUCHSANLAGE GMBH	Autriche	15	Titre non consolidé
MOBILIEGE	Belgique	15	Titre non consolidé
ISLAND CAPITAL LTD (en cours de liquidation)	Bermudes	1	Titre non consolidé
ALBALI SEÑALIZACIÓN, S.A.	Espagne	12	Titre non consolidé
TRAMVIA METROPOLITA DEL BESOS SA	Espagne	21	Titre non consolidé
TRAMVIA METROPOLITA, S.A.	Espagne	24	Titre non consolidé
4iTEC 4.0	France	23	Titre non consolidé

	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
AIRE URBAINE INVESTISSEMENT	France	4	Titre non consolidé
CADEMCE SAS	France	16	Titre non consolidé
COMPAGNIE INTERNATIONALE DE MAINTENANCE – C.I.M.	France	1	Titre non consolidé
EASYMILE	France	13	Titre non consolidé
ENTREPRISES-HABITAT IMMOBILIER	France	0	Titre non consolidé
ESPACE DOMICILE SA HABITAT LOYER MODÉRÉ	France	1	Titre non consolidé
FRAMECA – FRANCE MÉTRO CARACAS	France	19	Titre non consolidé
MOBILITÉ AGGLOMÉRATION RÉMOISE SAS	France	17	Titre non consolidé
OC'VIA CONSTRUCTION	France	12	Titre non consolidé
OC'VIA MAINTENANCE	France	12	Titre non consolidé
RESTAURINTER	France	35	Titre non consolidé
SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DE VIERZON	France	1	Titre non consolidé
SUPERGRID INSTITUTE SAS	France	3	Titre non consolidé
PARIS SWITCH	Iran	1	Titre non consolidé
CRIT SRL	Italie	1	Titre non consolidé
CONSORZIO ELIS PER LA FORMAZIONE PROFESSIONALE SUPERIORE	Italie	0	Titre non consolidé
METRO 5 SPA	Italie	9	Titre non consolidé
T.P.B. TRASPORTI PUBBLICI DELLA BRIANZA S.p.A. (en faillite)	Italie	30	Titre non consolidé
TRAM DI FIRENZE S.p.A.	Italie	9	Titre non consolidé
VAL 208 TORINO GEIE	Italie	14	Titre non consolidé
SUBURBANO EXPRESS, S.A. DE C.V.	Mexique	11	Titre non consolidé
IDEON S.A.	Pologne	0	Titre non consolidé
INWESTSTAR S.A.	Pologne	0	Titre non consolidé
KOLMEX SA	Pologne	2	Titre non consolidé
TRAMLINK NOTTINGHAM (HOLDINGS) LTD	Royaume-Uni	13	Titre non consolidé

(\*) Sociétés filiales du groupe TMH Limited, consolidées par mise en équivalence dans les comptes d'Alstom.

# ● RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

(Exercice clos le 31 mars 2020)

À l'assemblée générale des actionnaires de la société ALSTOM SA,

## OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société ALSTOM SA relatifs à l'exercice clos le 31 mars 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 11 mai 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise liée au Covid-19 et de difficultés à appréhender ses incidences et les perspectives d'avenir.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

## FONDEMENT DE L'OPINION

### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> avril 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

## OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.2 de l'annexe aux comptes consolidés qui présente les effets de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » et de l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux » ainsi que leurs modalités d'application par votre société.

## JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

## COMPTABILISATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DE LA MARGE SUR LES CONTRATS À LONG TERME

(Note 2.5.6 Chiffres d'affaires et coûts générés par les activités opérationnelles, Notes 1.1.2, 3, 18 et 32 de l'annexe aux comptes consolidés)

### Risques identifiés

Au 31 mars 2020, le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation du groupe (respectivement 8 201 M€ et 545 M€), proviennent principalement des contrats de construction et des contrats de services à long terme (ci-après, les « contrats à long terme »).

Comme indiqué dans la note 2.5.6 de l'annexe aux comptes consolidés, le chiffre d'affaires des contrats à long-terme est comptabilisé selon la norme IFRS 15 en appliquant la méthode de l'avancement par les coûts pour reconnaître le chiffre d'affaires de ces contrats dont le transfert de contrôle est progressif.

À chaque clôture, la direction est amenée à procéder à certaines estimations et à retenir des hypothèses au regard des éléments suivants :

- La détermination du chiffre d'affaire à terminaison, incluant les variations par rapport aux contrats (commandes complémentaires, réclamations et modifications de contrats) ;
- La détermination du chiffre d'affaires de l'exercice en application de la méthode de l'avancement par les coûts ;
- L'estimation de la marge à terminaison, incluant les risques et aléas (techniques, commerciaux, etc.) au titre de l'exécution des contrats.

Nous considérons la comptabilisation du chiffre d'affaires et de la marge liés aux contrats à long-terme comme un point clé de notre audit, compte tenu du niveau d'estimations et de jugement requis de la part de la direction et de la complexité des processus internes nécessaires pour la détermination du chiffre d'affaires et du résultat enregistrés sur ces contrats.

### Notre réponse

Dans le cadre de notre audit, nous avons pris connaissance des procédures et contrôles relatifs à la gestion et au suivi des contrats à long terme, identifié les contrôles clés mis en œuvre par Alstom et pertinents pour notre audit, et avons testé leur efficacité sur base d'échantillons.

Nous avons apprécié la conformité des principes et méthodes comptables de reconnaissance du chiffre d'affaires avec la norme IFRS 15 tels que décrits dans la note 2.5.6 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons aussi procédé à une revue critique des systèmes et des procédures du groupe relatifs aux estimations du chiffre d'affaires et des coûts à terminaison, et à la mesure de l'avancement par les coûts.

Nous avons tenu compte du niveau élevé d'intégration des différents systèmes d'information impliqués dans la reconnaissance du chiffre d'affaires, en incluant dans notre équipe des membres ayant une compétence particulière en systèmes d'information, et en testant la conception, la mise en œuvre et l'efficacité des contrôles automatisés clés des systèmes utilisés dans le cadre de la reconnaissance du chiffre d'affaires.

Pour un échantillon de contrats sélectionnés sur la base de leur profil de risque incluant la complexité technique ou commerciale et / ou leur impact financier, nous avons, notamment dans le contexte de crise liée au Covid-19 :

- Examiné les termes et condition des contrats, y compris leurs avenants et modifications ;
- Apprécié l'avancement des projets et les risques opérationnels par entretien avec les équipes projets et la direction ;
- Apprécié pour ces contrats, les analyses de la direction qui lui ont permis de conclure au transfert de contrôle progressif ou à l'achèvement et, le cas échéant, sur l'identification des différentes obligations de performance, les modifications de contrats et les contreparties variables ;
- Corroboré les principales hypothèses de chiffre d'affaires et de coûts à terminaison avec les coûts engagés à date ;
- Examiné la documentation externe disponible, comme les échanges avec le client, l'avancement physique ou la réalisation de services prévus au contrat, et réalisé des inspections physiques des chantiers pour les projets intégrés les plus significatifs ;
- Utilisé l'expérience acquise au cours des exercices précédents sur ces contrats ou sur des contrats analogues ;
- Analysé la cohérence de la traduction comptable dans les états financiers avec les informations obtenues sur les projets.

Nous avons examiné le caractère approprié des informations fournies dans les notes 1.1.2, 2.5.6, 3, 18 et 32 de l'annexe aux comptes consolidés.

## ÉVALUATION DES LITIGES ET INVESTIGATIONS

(Note 22 Provisions, Note 33 Contentieux et Note 1.1.2 Pandémie Covid-19 de l'annexe aux comptes consolidés)

### Risques identifiés

Comme indiqué dans les notes 22 et 33 de l'annexe aux comptes consolidés, les activités d'Alstom engendrent des risques de litiges et de réclamations contractuelles de la part des tiers ; en outre, la note 33 précise que des enquêtes et des procédures sont actuellement en cours par des autorités judiciaires au titre d'allégations de paiements illicites dans certains pays.

Alstom évalue les risques correspondants sur la base d'hypothèses et d'estimations, afin de déterminer si une provision doit être enregistrée ou un risque indiqué dans les états financiers consolidés. Cette évaluation implique un niveau important de jugement de la part de la direction d'Alstom.

En raison de l'incidence potentielle sur les comptes consolidés, du degré de jugement requis de la direction et de l'incertitude entourant la résolution de ces procédures, nous avons considéré que l'évaluation des litiges et investigations constitue un point clé de notre audit.

## Notre réponse

Nous avons effectué un examen critique des litiges, des réclamations contractuelles et procédures judiciaires ainsi que des provisions comptabilisées telles que présentées par les états financiers. Nos travaux ont consisté, notamment dans le contexte de crise liée au Covid-19, à :

- Examiner les procédures mises en œuvre par la direction pour identifier, évaluer et rendre compte des litiges et des procédures judiciaires ;
- S'entretenir avec le pôle juridique de la société et analyser la documentation sous-jacente des procédures en cours ;
- Obtenir des positions juridiques externes si cela est jugé pertinent ;
- Examiner les comptes liés aux frais juridiques afin d'identifier toute question juridique non encore identifiée ;
- Prendre connaissance des différents procès-verbaux des conseils d'administration et des assemblées générales des entités clés d'Alstom ;
- Évaluer les jugements de la direction en se basant sur les règlements antérieurs de litiges similaires et les positions juridiques externes le cas échéant ;
- Apprécier si les événements postérieurs à la clôture éventuels ont été pris en compte dans l'estimation des provisions ainsi que dans les informations fournies dans les comptes consolidés au 31 mars 2020 ;
- Vérifier que les notes 1.1.2 et 33 de l'annexe aux comptes consolidés fournissent les informations appropriées sur l'état des litiges actuels et sur les incertitudes afférentes.

## VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration arrêté le 11 mai 2020. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

## INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

### Désignation des commissaires aux comptes

Nous, les cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et Mazars, avons été nommés commissaires aux comptes de la société ALSTOM SA par votre assemblée générale du 23 juin 2009.

Au 31 mars 2020, les cabinets étaient dans la onzième année de leur mission sans interruption.

## RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

### Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

#### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

## Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 14 mai 2020

Les commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Edouard Demarcq

**MAZARS**

Jean-Luc Barlet



# COMPTES ANNUELS

au 31 mars 2020

## ● COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'€)</i>	Note	Exercice clos le	
		31 mars 2020	31 mars 2019
Redevances et autres produits d'exploitation		62	56
Frais administratifs et autres charges d'exploitation		(40)	(106)
Dotations/Reprises aux amortissements et dépréciations		-	-
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>(50)</b>
Produits financiers de participations		2 010	405
Produits d'intérêts		-	-
Charges d'intérêts		(29)	(43)
Dotations/Reprises aux amortissements et dépréciations		-	1 200
Frais et primes d'émission d'emprunts rattachés à l'exercice		(1)	(1)
Différences de change		0	0
<b>Résultat financier</b>	<b>5</b>	<b>1 980</b>	<b>1 560</b>
<b>Résultat courant</b>		<b>2 001</b>	<b>1 510</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Produit d'impôt sur les sociétés	7	18	18
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>2 019</b>	<b>1 529</b>

## BILAN

### Actif

(en millions d'€)	Note	Au 31 mars 2020	Au 31 mars 2019
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>			
Immobilisations incorporelles		-	-
Titres de participation	8	9 216	9 216
Créances rattachées à des participations	8	843	85
<b>Total actif immobilisé</b>		<b>10 060</b>	<b>9 301</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>			
Créances	9	55	38
Disponibilités		-	-
Comptes de régularisation	10	6	1
<b>Total actif circulant</b>		<b>61</b>	<b>39</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>10 121</b>	<b>9 340</b>

### Passif

(en millions d'€)	Note	Au 31 mars 2020	Au 31 mars 2019
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital		1 582	1 565
Primes d'émission, de fusion, d'apport		979	931
Réserve légale		210	210
Réserve indisponible		17	24
Réserve générale		4 232	3 935
Résultat de l'exercice		2 019	1 529
<b>Total capitaux propres</b>	<b>11</b>	<b>9 039</b>	<b>8 194</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>5</b>
<b>DETTES</b>			
Emprunts obligataires	14, 16	701	886
Autres emprunts	14, 16	76	-
Dettes rattachées à des participations	15, 16	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	15, 16	140	2
Dettes fiscales et sociales	15, 16	14	-
Autres dettes	15, 16	151	252
Comptes de régularisation		-	-
<b>Total dettes</b>		<b>1 082</b>	<b>1 141</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>10 121</b>	<b>9 340</b>

## ● NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

### SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

<b>Note 1.</b> Base d'établissement des comptes annuels	114	<b>Note 10.</b> Charges à répartir	117
<b>Note 2.</b> Description des méthodes comptables	114	<b>Note 11.</b> Capitaux propres	117
<b>Note 3.</b> Faits caractéristiques de l'exercice	114	<b>Note 12.</b> Provisions pour risques et charges	118
<b>Note 4.</b> Résultat d'exploitation	115	<b>Note 13.</b> Obligations remboursables en actions	119
<b>Note 5.</b> Résultat financier	115	<b>Note 14.</b> Emprunts obligataires et autres emprunts	119
<b>Note 6.</b> Résultat exceptionnel	116	<b>Note 15.</b> Dettes et entreprises liées	120
<b>Note 7.</b> Impôt sur les sociétés	116	<b>Note 16.</b> Échéancier des dettes à la clôture de l'exercice	121
<b>Note 8.</b> Titres de participation et créances rattachées	116	<b>Note 17.</b> Autres informations	121
<b>Note 9.</b> Créances de l'actif circulant	117		

## NOTE 1. BASE D'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES ANNUELS

Les comptes sociaux au 31 mars 2020 sont établis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables en France selon le règlement 2014-03 de l'Autorité des Normes Comptables du 5 juin 2014 ainsi que les avis et recommandations ultérieurs de l'Autorité des Normes Comptables.

Ces comptes ont été préparés selon les mêmes principes et méthodes d'évaluation qu'au 31 mars 2019.

## NOTE 2. DESCRIPTION DES MÉTHODES COMPTABLES

### 2.1. Titres de participation

La valeur brute des titres est constituée par leur coût d'achat hors frais d'acquisition.

La valeur d'inventaire est appréciée en fonction d'une approche multicritère :

- la valeur d'inventaire est généralement appréciée d'après la valeur d'utilité, retenue comme étant la valeur d'entreprise nette de l'endettement. La valeur d'entreprise est égale à la somme des flux de trésorerie actualisés et de la valeur résiduelle terminale actualisée, et représente la capacité des actifs à générer des profits et de la trésorerie ;
- lorsque des valeurs de référence liées à des transactions récentes, ou toute autre valeur de marché existent, ces dernières peuvent également être prises en compte dans l'évaluation de la valeur d'inventaire.

Quand la valeur d'inventaire des titres est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constatée.

### 2.2. Capital social

Toute augmentation de capital est enregistrée pour la valeur nominale des actions émises. Lorsque le prix d'émission est supérieur à la valeur nominale, la différence figure en prime d'émission.

Les frais d'augmentation de capital sont imputés sur le montant de la prime d'émission. Si la prime est insuffisante pour permettre l'imputation de la totalité des frais, l'excédent des frais est comptabilisé en immobilisations incorporelles et est amorti sur une durée de cinq ans.

### 2.3. Provisions pour risques et charges

#### Provisions pour litiges et réclamations

La Société identifie et analyse de façon régulière les contentieux en cours dans lesquelles elle est engagée. Lorsque des provisions sont jugées nécessaires, celles-ci sont évaluées sur la base de la meilleure estimation à la date de clôture de la sortie de ressources requise pour éteindre l'obligation. Ces estimations prennent en considération l'information disponible et l'éventail des résultats possibles.

Lorsque les événements et les circonstances connaissent des évolutions non conformes aux attentes, les coûts finalement encourus peuvent différer de ces estimations.

### 2.4. Emprunts

Les emprunts obligataires figurent au passif pour leur montant nominal. Les frais et primes d'émission figurent en charges à répartir ou en produits constatés d'avance et sont étalés sur la durée des emprunts.

### 2.5. Intégration fiscale

La Société est société mère d'un groupe d'intégration fiscale français incluant ALSTOM Holdings et plusieurs filiales françaises d'ALSTOM Holdings.

Chaque société du groupe fiscal calcule son impôt sur les sociétés sur la base de ses propres résultats de l'année comme en l'absence d'intégration. La Société enregistre un produit ou une charge correspondant au solde entre l'impôt dû sur le résultat d'ensemble et la somme des charges d'impôt constatées par les sociétés intégrées.

Les filiales intégrées quittant le groupe d'intégration fiscale perdent tout droit sur les crédits d'impôt obtenus et les reports déficitaires et moins-values à long terme réalisés pendant la période d'appartenance au périmètre d'intégration fiscale et non encore utilisés par la filiale à la date de sortie.

## NOTE 3. FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE

### 3.1. Annonce de l'acquisition de Bombardier Transport

#### Acquisition Bombardier Transport

Alstom a annoncé le 17 février 2020 la signature d'un protocole d'accord avec Bombardier Inc. et la Caisse de dépôt et placement du Québec (« CDPQ ») pour l'acquisition de Bombardier Transport.

#### Une opportunité unique d'accélérer la feuille de route stratégique d'Alstom, *Alstom in Motion*

L'acquisition de Bombardier Transport est une opportunité unique qui se présente à un moment opportun pour Alstom, dont le profil opérationnel et financier s'est fortement amélioré depuis quatre ans, dans

le but d'accélérer sa feuille de route stratégique, en s'appuyant sur une complémentarité en matière de plateformes commerciales et industrielles.

#### Structure de prix

Le prix d'acquisition de 100 % des actions de Bombardier Transport sera compris entre € 5,8 milliards et € 6,2 milliards, en fonction des comptes de Bombardier Transport et de mécanismes d'ajustements à la date de réalisation de l'opération. De plus, Alstom reprendra la position de trésorerie nette de Bombardier Transport à la réalisation de l'opération et un mécanisme spécifique ajustera le prix d'acquisition à la baisse sur une base euro pour euro dans l'hypothèse où Bombardier Transport aurait une position de trésorerie nette négative au 31 décembre 2020.

Alstom dispose d'un financement intégralement souscrit et structuré avec l'objectif de maintenir son profil de crédit solide et son engagement envers sa notation de crédit Baa2. Le prix d'acquisition de 100 % des actions de Bombardier Transport sera payé pour partie en numéraire et pour partie en actions nouvellement émises par Alstom. L'émission d'actions nouvelles représentera un montant total d'environ € 5 milliards, dont € 2 milliards seront levés sur le marché.

Selon les termes de l'acquisition, CDPQ (actuellement actionnaire de Bombardier Transport à hauteur de 32,5 %) deviendra le principal actionnaire d'Alstom détenant environ 18 % du capital. Bouygues restera un actionnaire majeur d'Alstom détenant environ 10 % de ses actions. Bouygues soutient pleinement l'opération et s'est engagé à voter en faveur de l'ensemble des résolutions relatives à la transaction lors de l'assemblée générale extraordinaire (AGE).

### Calendrier indicatif et prochaines étapes

Les syndicats d'Alstom ont indiqué qu'ils rendraient leur avis au cours de l'été 2020 sur le projet de prise de contrôle de Bombardier Transport, selon « l'accord de méthode » conclu avec la direction. Le vote de l'AGE sur les augmentations de capital réservées à la CDPQ et Bombardier Inc. et l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription devrait avoir lieu au plus tard le 31 octobre 2020. Sous réserve d'approbation de l'AGE, l'émission de droits aura lieu entre le second semestre 2020 et le premier semestre 2021 et les augmentations de capital réservées auront lieu à la date de réalisation de l'opération. La syndication de € 2,4 milliards de prêts-relais et une nouvelle facilité de crédit renouvelable de € 1,5 milliard liée au projet d'acquisition de Bombardier Transport ont été obtenues en avril 2020. La transaction sera également soumise à l'approbation des autorités de régulation et de la concurrence appropriées. La réalisation de l'opération est attendue pour le premier semestre 2021.

## NOTE 4. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Les redevances facturées aux filiales du Groupe pour l'usage du nom ALSTOM (€ 56 millions pour l'exercice clos le 31 mars 2020) constituent l'essentiel des produits d'exploitation.

Les frais administratifs et autres charges d'exploitation comprennent les frais de gestion facturés par ALSTOM Transport, les charges d'exploitation externes, les charges relatives au projet de rachat de Bombardier

Les coûts liés à cette acquisition et déjà engagés par la Société sur la période fiscale 2019/20 ont été reconnus au compte de résultat.

### 3.2. Pandémie Covid 19

Le Covid-19 a été déclaré pandémie par l'Organisation mondiale de la santé. Alstom, en tant qu'acteur majeur de l'industrie mondiale du transport ferroviaire, met tout en œuvre, dans le cadre des directives des autorités sanitaires nationales et internationales, pour assurer à la fois la santé de ses employés et la continuité des activités de ses clients. Ainsi, pour suivre les directives des gouvernements des pays où Alstom opère, le Groupe adapte ses pratiques de travail, y compris en procédant à des fermetures temporaires de sites.

Ces mesures se traduisent à la fois par une réduction des activités dans la plupart des sites de production et de maintenance et par des coûts supplémentaires pour lutter et répondre à la pandémie (coûts de mise en sécurité, cellules de crise pour assurer la continuité des activités et des projets...).

Alstom a également pris des mesures supplémentaires pour renforcer sa liquidité en mettant en place une nouvelle facilité de crédit à court terme renouvelable de € 1 750 millions en avril 2020.

De plus, dans le cadre des tests de dépréciation réalisés sur les titres de participations à la clôture de mars 2020, certaines hypothèses ont été revues pour tenir compte des éventuels impacts de Covid-19.

### 3.3. Événements postérieurs à la clôture

La Société n'a identifié aucun événement postérieur à la clôture à signaler, autre que les éléments déjà décrits ci-dessus.

Transport par Alstom, les rémunérations brutes du Président-Directeur Général (€ 2 131 082 versés pour l'exercice clos le 31 mars 2020), les jetons de présence et rémunérations dus au titre de l'exercice aux membres du Conseil d'administration (€ 928 729 pour le même exercice).

## NOTE 5. RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'€)

	Exercice clos le 31 mars 2020	Exercice clos le 31 mars 2019
Produits financiers de participations	2 010	405
Produits nets d'intérêts sur les avances versées à ALSTOM Holdings	-	-
Intérêts pris en charge au titre des emprunts obligataires	(29)	(43)
Intérêts pris en charge au titre des autres emprunts	-	-
Dotations/Reprises aux amortissements et dépréciations	-	1 200
Frais et primes d'émission sur emprunts rattachés à l'exercice	(1)	(1)
Différences de change	0	-
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>1 980</b>	<b>1 560</b>

Le résultat financier de € 1 980 millions s'explique par :

- le versement par sa filiale ALSTOM Holdings d'un dividende de € 1 999 millions ;
- la charge d'intérêts sur emprunts obligataires pour € (29) millions.

## NOTE 6. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

<i>(en millions d'€)</i>	Exercice clos le 31 mars 2020			Exercice clos le 31 mars 2019
	Produits exceptionnels	Charges exceptionnelles	Montant net	Montant net
Opérations en capital	-	-	-	-
Dotations et reprises de provisions	3	-	3	1
Opérations de gestion	-	(3)	(3)	-
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>3</b>	<b>(3)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

## NOTE 7. IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

Le produit net d'impôt de € 18 millions est principalement lié à l'intégration fiscale.

En l'absence d'intégration fiscale, une charge d'impôt sur les sociétés de € 2 millions aurait été constatée au titre de l'exercice clos au 31 mars 2020.

La situation fiscale différée de la Société au 31 mars 2020, de € 1 526 millions, est constituée principalement de reports déficitaires.

## NOTE 8. TITRES DE PARTICIPATION ET CRÉANCES RATTACHÉES

### 8.1. Titres de participation

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2019	Dotation	Reprise	Au 31 mars 2020
<b>Titres de participation</b>				
• ALSTOM Holdings	9 216	-	-	9 216
• Dépréciation	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>9 216</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9 216</b>

La seule filiale détenue par la Société au 31 mars 2020 est ALSTOM Holdings qui, elle-même, détient les filiales opérationnelles du groupe Alstom.

### 8.2. Créances rattachées à des participations

<i>(en millions d'€)</i>	Au 31 mars 2019	Variation de l'exercice	Au 31 mars 2020
<b>Avances à ALSTOM Holdings</b>			
• Valeur brute	85	758	843
• Intérêts courus	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>758</b>	<b>843</b>

Les avances effectuées auprès d'ALSTOM Holdings peuvent faire l'objet de résiliation anticipée, ce qui assure leur liquidité.

## NOTE 9. CRÉANCES DE L'ACTIF CIRCULANT

Les créances de l'actif circulant se décomposent comme suit :

(en millions d'€)	Au 31 mars 2020				Au 31 mars 2019	
	Total bilan	Échéances à moins d'un an	Échéances de 1 à 5 ans	dont entreprises liées	Total bilan	dont entreprises liées
Avance en compte courant à ALSTOM Holdings	-	-	-	-	-	-
Créances clients nettes et comptes rattachés	10	10	-	10	3	2
Créances sur l'administration fiscale française au titre des crédits d'impôts recherche et autres	44	11	33	-	34	-
Créances vis-à-vis des sociétés du Groupe membres du groupe d'intégration fiscale	1	1	-	1	-	-
Autres créances	-	-	-	-	1	-
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>22</b>	<b>33</b>	<b>11</b>	<b>38</b>	<b>2</b>

## NOTE 10. CHARGES À RÉPARTIR

(en millions d'€)	Au 31 mars 2019	Montant inscrit en charges à répartir au cours de l'exercice	Charge d'amortissement de l'exercice	Au 31 mars 2020
Frais et primes d'émission d'emprunts	1	6	(1)	6

## NOTE 11. CAPITAUX PROPRES

### 11.1. Capital social

Au 31 mars 2020, le capital social s'élève à € 1 581 816 474 divisé en 225 973 782 actions ordinaires d'un nominal de € 7 chacune, entièrement libérées. Les variations du capital social au cours de l'exercice s'analysent comme suit :

	Nombre d'actions
<b>Actions composant le capital social en début d'exercice</b>	<b>223 572 313</b>
Augmentation de capital	1 448 638
Conversion d'obligations	113
Levées d'options de souscription d'actions	219 615
Souscription d'actions dans le cadre de l'actionnariat salarié	733 103
Rachat d'actions	-
<b>ACTIONS COMPOSANT LE CAPITAL SOCIAL EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>225 973 782</b>

Au 31 mars 2019, le capital social s'élevait à € 1 565 006 191 divisé en 223 572 313 actions ordinaires d'un nominal de € 7 chacune, entièrement libérées.

## 11.2. Variation des capitaux propres

(en millions d'€)	Au 31 mars 2019	A.G.M. du 10 juillet 2019	Autres mouvements de la période	Au 31 mars 2020
Capital	1 565		17	1 581
Primes d'émission	931		48	980
Réserve légale	210		-	210
Réserve indisponible	24		(7)	17
Réserve générale	3 935	1 529	(1 232)	4 232
Résultat de l'exercice	1 529	(1 529)	2 019	2 019
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>8 194</b>	<b>-</b>	<b>845</b>	<b>9 039</b>

L'assemblée générale ordinaire d'Alstom du 10 juillet 2019 a décidé de verser au titre de l'exercice clos le 31 mars 2019 un dividende de € 5,50 par action, soit un montant total de € 1 234 millions.

Les « Autres mouvements » de la période ont pour origine :

- une augmentation de capital réservé aux salariés d'un montant de € 10 millions assortie d'une prime d'émission de € 44 millions ;

- des apports en numéraire de € 5 millions, résultant de levées d'options de souscription d'actions ;
- des souscriptions d'actions dans le cadre de l'actionariat salarié ;
- des conversions d'obligations ;
- le résultat de la période de € 2 019 millions.

## NOTE 12. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(en millions d'€)	Au 31 mars 2019	Dotations	Reprises	Au 31 mars 2020
Retraite et avantages assimilés	5		(5)	-
Autres provisions	-	-	-	-
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>(5)</b>	<b>-</b>

### Provision pour retraite et avantages assimilés

Le Président-Directeur Général bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire basé sur deux éléments distincts qui n'ont pas été modifiés au cours de l'exercice 2019/20 :

- Un régime à cotisations définies de type Article 83 du Code général des impôts.
  - Dans ce cadre, les cotisations sont versées annuellement et correspondent à :
    - 1 % de la rémunération annuelle jusqu'à concurrence de quatre plafonds annuels de la Sécurité sociale ;
    - 4 % de la rémunération annuelle comprise entre quatre à huit fois le plafonds annuel de la Sécurité sociale ; et
    - 11 % de la rémunération annuelle comprise entre huit et douze plafonds de la Sécurité sociale.
  - Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2014, les cotisations sont prises en charge à 95 % par la Société.
  - Les sommes versées dans le cadre du régime à cotisations définies pour l'exercice 2019/20 s'élèvent à € 26 033, montant pris en charge à raison de € 24 732 par la Société.
- Un régime à cotisations définies du type Article 82 du Code général des impôts :
  - Le régime de retraite à cotisations définies, dit « Article 82 » a été mis en place en 2016 par le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité de nominations et de rémunération, afin de le substituer au dispositif de retraite à prestations définies « Article 39 » clôturé à compter du 31 décembre 2016.
  - Dans ce cadre, les contributions annuelles dédiées à la retraite sont versées à un organisme-tiers. Le calcul de cette contribution annuelle est basé sur la rémunération annuelle totale (rémunérations fixe et variable à court terme) de M. Poupard-Lafarge selon les modalités suivantes :
    - 10 % de la part de sa rémunération fixe brute comprise entre 8 et 12 plafonds annuels de la Sécurité sociale et 20 % de la part de sa rémunération fixe supérieure à 12 plafonds annuels de la Sécurité sociale ;
    - 20 % de sa rémunération annuelle variable telle qu'arrêtée par le Conseil d'administration.
  - La rémunération de référence (fixe et variable) pour le calcul de la contribution ne peut, en tout état de cause, être supérieure à € 2 000 000.



- Aucune contribution n'est versée si le calcul de la rémunération variable est égal à zéro. Les cotisations sont versées une fois par année, après validation par l'assemblée générale du paiement de la rémunération variable annuelle de l'exercice précédent.
- Le Président-Directeur Général s'est engagé, une fois satisfaites les obligations fiscales et sociales afférentes à ces contributions, à conserver les sommes versées sur le véhicule d'épargne-retraite dédié, au minimum pour la durée de son mandat.
- Les sommes versées en novembre 2019 dans le cadre de ce régime à cotisations définies pour l'exercice 2019/20 s'élèvent à € 274 335 bruts et correspondent à la période d'acquisition courant

du 1<sup>er</sup> avril 2018 au 31 mars 2019. La provision passée au titre de cet exercice, soit € 296 883 a été reprise à cette occasion.

- Au titre de l'exercice 2019/20, une provision a été passée sur la base d'une rémunération variable à la cible pour un montant brut de € 253 649 mais aucun paiement n'a été effectué avant l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires de la rémunération variable du Président-Directeur Général au titre du même exercice.

Les deux régimes mentionnés ci-dessus sont des régimes collectifs qui bénéficient (pour les régimes « Article 82 » et « Article 83 ») à d'autres cadres dirigeants du Groupe.

## NOTE 13. OBLIGATIONS REMBOURSABLES EN ACTIONS

La Société a procédé en décembre 2003 à l'émission d'obligations remboursables en actions venues à échéance en décembre 2008.

Au 31 mars 2020, un reliquat de 71 530 obligations pour un montant de € 0,1 million n'est pas encore remboursé compte tenu de l'absence d'instructions des porteurs sur les modalités de remboursement. Ces obligations sont représentatives d'environ 4 492 actions à émettre.

## NOTE 14. EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET AUTRES EMPRUNTS

L'en-cours du principal des emprunts obligataires a évolué comme suit sur les deux derniers exercices :

(Valeur nominale en millions d'€)	Total	Date d'échéance						
		02/03/2016	01/02/2017	11/10/2017	05/10/2018	08/07/2019	18/03/2020	14/10/2026
Taux d'intérêt nominal annuel		3,88 %	4,13 %	2,25 %	3,63 %	3,00 %	4,50 %	0,25 %
<b>En-cours au 31 mars 2018</b>	<b>1 250</b>				<b>371</b>	<b>283</b>	<b>596</b>	
Obligations émises	-							
Ajustement devise	-							
Rachat	-							
Obligations arrivées à échéance	(371)				(371)			
<b>En-cours au 31 mars 2019</b>	<b>879</b>				-	<b>283</b>	<b>596</b>	
Obligations émises	700							700
Ajustement devise	-							
Rachat	-							
Obligations arrivées à échéance	(879)					(283)	(596)	
<b>EN-COURS AU 31 MARS 2020</b>	<b>700</b>					-	-	<b>700</b>

La variation de la dette financière sur la période est principalement due à :

- le remboursement à l'échéance des obligations de premier rang de € 283 millions à 3,0 % en juillet 2019 et des obligations de premier rang de € 596 millions à 4,5 % en mars 2020 ;
- l'émission des obligations de premier rang à 0,25 % arrivant à échéance en octobre 2026 pour un montant total de € 700 millions ;
- dans le cadre de Covid-19, afin d'optimiser sa liquidité, le Groupe a également émis des billets de trésorerie dans le cadre de son programme de papier commercial européen négociable pour un montant de € 76 millions avec des échéances en 2020 et 2021.

Les intérêts courus au 31 mars 2020, soit € 1 million, figurent au bilan en complément de l'en-cours dû.

### Gestion du risque de liquidité

En complément de sa trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles, la Société peut disposer d'une facilité de crédit renouvelable pour un montant de € 400 millions jusqu'en juin 2022, inutilisée au 31 mars 2020.

Dans le contexte du Covid-19, Alstom a pris des mesures supplémentaires pour renforcer sa liquidité.

Postérieurement à la clôture Alstom a obtenu en avril 2020 une facilité de crédit renouvelable à court terme de € 1 750 millions avec une échéance d'un an, une option de prolongation de six mois à la discrétion de l'emprunteur et une autre option de prolongation de six mois à la discrétion des prêteurs. Cette facilité de crédit renouvelable supplémentaire vise à remplacer le programme de billets de trésorerie européens négociables d'Alstom, d'un montant de € 1 milliard, si le marché des billets de trésorerie venait à ne plus être accessible et à fournir un volant de liquidités supplémentaire.

Grâce à ces décisions, la Société dispose de liquidités importantes pour faire face aux besoins de trésorerie supplémentaires liés au Covid-19 qui pourraient survenir.

## Covenant financier

La facilité de € 400 millions est soumise au ratio de l'endettement net total sur l'EBITDA :

- la dette nette totale est définie comme la dette financière totale, à l'exception des dettes de contrat de location selon le champ d'application d'IFRS 16, moins la trésorerie et les équivalents de trésorerie ;
- l'EBITDA est défini comme le résultat avant charges financières, produits financiers, impôts sur le revenu, amortissements et charges de dépréciation des actifs corporels et incorporels moins la plus-value de cession des investissements moins les coûts de location liés aux dettes de contrat de location selon le champ d'application d'IFRS 16.

Ce ratio doit être de 2,5 au maximum.

Le calcul du critère financier est détaillé ci-dessous :

(en millions d'€)	Pour l'exercice clos au 31 mars 2020	Pour l'exercice clos au 31 mars 2019
EBITDA	746	543
Total endettement net	(1 190)	(2 351)
<b>RATIO D'ENDETTEMENT NET TOTAL</b>	<b>(1,6)</b>	<b>(4,3)</b>

En revanche il n'existe aucun engagement financier sur la facilité de crédit renouvelable à court terme de € 1 750 millions, souscrite post-clôture (avril 2020).

## NOTE 15. DETTES ET ENTREPRISES LIÉES

(en millions d'€)	Au 31 mars 2020		Au 31 mars 2019	
	Total bilan	dont entreprises liées	Total bilan	dont entreprises liées
Dettes rattachées à des participations	-	-	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	140	119	2	-
Dettes vis-à-vis des sociétés du Groupe membres du groupe d'intégration fiscale	144	144	147	147
Dettes vis-à-vis des sociétés du Groupe membres du groupe TVA	3	3	-	-
Dettes fiscales et sociales	14	-	2	-
Autres dettes	5	4	104	94
<b>TOTAL</b>	<b>305</b>	<b>269</b>	<b>255</b>	<b>241</b>

Il est rappelé que le Président-Directeur Général, à la suite de sa démission du contrat de travail le liant à Alstom Executive Management SAS, a perdu les droits acquis au titre de l'ancien régime de retraite de type « Article 39 », définitivement liquidé en 2019. La compensation de la perte de ces droits (acquis entre le 1<sup>er</sup> janvier 2004 et le 31 décembre 2016) sera mise en œuvre par le versement d'une soulte sur le régime « Article 82 »

d'un montant de € 3 375 000 bruts, qui sera payée par tiers annuellement à compter de la démission de son contrat de travail et soumise à une condition de présence au sein de la Société à chaque échéance de paiement. Le premier versement interviendra en juillet 2020.

Cette dette est incluse dans les dettes fiscales et sociales.

## NOTE 16. ÉCHÉANCIER DES DETTES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

(en millions d'€)	Au 31 mars 2020	Échéances à moins d'un an	Échéances de 1 à 5 ans	Échéances à plus de 5 ans	Dont entreprises liées
Emprunts obligataires	701	1	-	700	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	76	76	-	-	-
Dettes rattachées à des participations	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	140	140	-	-	119
Dettes fiscales et sociales	14	14	-	-	-
Autres dettes	151	40	111	-	151
<b>DETTES</b>	<b>1 082</b>	<b>271</b>	<b>111</b>	<b>700</b>	<b>269</b>

## NOTE 17. AUTRES INFORMATIONS

### 17.1. Engagements hors bilan

L'en-cours au 31 mars 2020 des garanties délivrées par la Société s'élève à € 539 millions, se répartissant comme suit :

- € 497 millions au titre de garanties d'obligations commerciales contractées par les filiales ;
- € 42 millions au titre d'engagements financiers donnés pour le compte des filiales.

### 17.2. Options de souscription d'actions et actions de performance

#### Caractéristiques principales

	Plans décidés par l'assemblée générale du 22 juin 2010					
	Plan n° 14	Plan n° 14	Plan n° 15	Plan n° 15	Plan n° 16	Plan n° 16
	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Options de souscription d'actions	Actions de performance	Options de souscription d'actions	Actions de performance
Date d'octroi	04/10/2011	04/10/2011	10/12/2012	10/12/2012	01/10/2013	01/10/2013
Période d'exercice	04/10/2014 03/10/2019	N/A	10/12/2015 09/12/2020	N/A	03/10/2016 30/09/2021	N/A
Nombre de bénéficiaires	514	1 832	538	1 763	292	1 814
Nombre initial ajusté d'options attribuées/d'actions de performance attribuables <sup>(1)</sup>	1 573 723	804 040	1 508 777	883 140	771 997	1 130 791
Nombre ajusté d'options exercées/d'actions de performance attribuées depuis l'origine	886 393	478 149	590 726	391 458	575 246	1 022 311
Nombre ajusté d'options/d'actions de performance annulées depuis l'origine	687 330	325 891	806 630	491 682	72 625	108 480
Nombre ajusté d'options/d'actions de performance restant à lever au 31 mars 2020	-	-	111 421	-	124 126	-
y.c. options/actions de performance attribuées aux membres actuels du Comité exécutif	-	-	22 988	-	38 503	-
Prix d'exercice ajusté <sup>(2)</sup> (en €)	22,96	N/A	24,10	N/A	23,44	N/A
Juste valeur des options/actions de performance à la date d'octroi (en €)	3,14	19,77	5,80	26,70	3,84	22,62

(1) Le nombre d'options et d'actions de performance et le prix d'exercice des options ont été ajustés en fonction des transactions qui ont impactées le nombre d'actions après les dates d'octroi.

(2) Prix d'exercice correspondant au cours moyen d'ouverture de l'action constaté pendant les vingt séances de Bourse précédant la date d'octroi des options par le Conseil d'administration (sans décote, ni surcote) et ajustés quand nécessaire suite à l'opération de rachat d'actions.

	Plans décidés par l'assemblée générale du 18 décembre 2015			Plans décidés par l'assemblée générale du 17 juillet 2018	Plans décidés par l'assemblée générale du 10 juillet 2019
	PSP 2016	PSP 2017	PSP 2018	PSP 2019	PSP 2020
	Actions de performance	Actions de performance	Actions de performance	Actions de performance	Actions de performance
Date d'octroi	17/03/2016	17/03/2017	13/03/2018	12/03/2019	10/03/2020
Période d'exercice	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre de bénéficiaires	737	755	732	820	878
Nombre initial ajusté d'options attribuées/d'actions de performance attribuables <sup>(1)</sup>	957 975	1 022 400	1 016 025	1 080 150	1 145 625
Nombre ajusté d'options exercées/d'actions de performance attribuées depuis l'origine	733 123	505	-	525	-
Nombre ajusté d'options/d'actions de performance annulées depuis l'origine	224 852	155 132	71 100	31 875	-
Nombre ajusté d'options/d'actions de performance restant à lever au 31 mars 2020	-	866 763	944 925	1 047 750	1 145 625
y.c. options/actions de performance attribuées aux membres actuels du Comité exécutif	-	151 725	182 625	235 500	258 000
Prix d'exercice ajusté <sup>(2)</sup> (en €)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Juste valeur des options/actions de performance à la date d'octroi (en €)	17,17	21,74	25,59	28,92	36,58

(1) Le nombre d'options et d'actions de performance et le prix d'exercice des options ont été ajustés en fonction des transactions qui ont impactées le nombre d'actions après les dates d'octroi.

(2) Prix d'exercice correspondant au cours moyen d'ouverture de l'action constaté pendant les vingt séances de Bourse précédant la date d'octroi des options par le Conseil d'administration (sans décote, ni surcote) et ajustés quand nécessaire suite à l'opération de rachat d'actions.

Au 31 mars 2020, toutes les conditions d'exercice des options attribuées par les plans 14, 15 et 16 ont été réalisées. Pour les plans 14, 15 et 16, cette fin de période se situe cinq ans après la fin de la période d'acquisition. Pour le plan 14, la période d'exercice est arrivée à expiration en octobre 2019.

Les plans de motivation et de fidélisation sur le long terme, mis en place depuis 2007, combinent l'allocation d'options de souscription et l'attribution d'actions de performance. Depuis 2016, seules des actions de performance sont attribuées.

L'attribution de ces droits est subordonnée aux conditions de performance décrites ci-après.

#### Plan LTI 15 en date du 10 décembre 2012

Le nombre total d'options exerçables et d'actions de performance à attribuer était fonction du niveau de la marge opérationnelle et du Cash-Flow Libre du Groupe pour les exercices clos le 31 mars 2013, le 31 mars 2014 et le 31 mars 2015.

Compte tenu des conditions de performance atteintes pour les exercices clos le 31 mars 2013 et le 31 mars 2014, 30 % des options et des actions de performance ont été attribuées.

De plus, dans le contexte de la vente des activités Énergie, le Conseil d'administration a considéré que, sous réserve de la finalisation de l'opération de cession, les conditions de performance seraient réputées atteintes au 31 mars 2015.

En conséquence, les 20 % restants ont été réputés réalisés au 31 mars 2015. Ainsi, 50 % des options étaient exerçables et 50 % des actions de performance ont été attribuées. 50 % des options et des actions de performance ont été annulées.

#### Plan LTI 16 en date du 1<sup>er</sup> octobre 2013

Dans le contexte de la vente des activités Énergie, les conditions de performance sont réputées atteintes au 31 mars 2015 et 2016, conformément à la proposition du Conseil d'administration. En conséquence, toutes les options sont exerçables au titre de ce plan et 100 % des actions de performance ont été attribuées le 2 octobre 2017.

De plus, pour les deux plans 15 et 16, la condition de présence n'est pas applicable aux bénéficiaires ayant quitté le Groupe dans le cadre de la Transaction, sous réserve qu'ils étaient toujours salariés du groupe Alstom à la date de finalisation de la transaction. Cela a conduit à une accélération de la charge des options et des actions de performance dans le compte de résultat des activités non poursuivies.

#### PSP 2016 en date du 17 mars 2016

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 17 mars 2016. 957 975 droits à recevoir des actions de performances ont été attribués à 737 bénéficiaires.

L'attribution finale dépend de deux conditions internes basées sur la marge sur résultat d'exploitation ajusté (« Adjusted EBIT Margin ») et le Cash-Flow Libre du Groupe, pour les exercices clos les 31 mars 2017, 2018, 2019, ainsi que sur une condition externe basée sur la performance de l'action de la Société. La livraison finale a eu lieu cinq jours après la publication des résultats du 31 mars 2019. Compte tenu des conditions de performance atteintes pour les exercices clos le 31 mars 2017, 31 mars 2018 et 31 mars 2019, 86,93 % de l'octroi initial a été atteint et 13,07 % des actions de performance ont été annulées. Le 15 mai 2019, 732 073 actions de performance ont été livrées.

**PSP 2017 en date du 17 mars 2017**

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 17 mars 2017. 1 022 400 droits à recevoir des actions de performances ont été attribués à 755 bénéficiaires.

L'attribution finale dépend de deux conditions internes basées sur la marge sur résultat d'exploitation ajusté (« Adjusted EBIT Margin ») et le Cash-Flow Libre du Groupe, pour les exercices clos les 31 mars 2018, 2019, 2020, ainsi que sur une condition externe basée sur la performance de l'action de la Société. La livraison finale aura lieu cinq jours après la publication des résultats du 31 mars 2020. Compte tenu des conditions de performance atteintes pour les exercices clos le 31 mars 2018 et le 31 mars 2019, 41,33 % de l'octroi initial est atteint et 3,67 % des actions de performance ont été annulées.

**PSP 2018 en date du 13 mars 2018**

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 13 mars 2018. 1 016 025 droits à recevoir des actions de performances ont été attribués à 732 bénéficiaires.

L'attribution finale dépend d'une condition interne basée sur la marge sur résultat d'exploitation ajusté (« Adjusted EBIT Margin ») à l'issue de l'exercice fiscal clos le 31 mars 2021, ainsi que sur une condition externe basée sur la performance de l'action de la Société. La livraison finale aura lieu cinq jours après la publication des résultats annuels du 31 mars 2021.

**PSP 2019 en date du 12 mars 2019**

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 12 mars 2019. 1 080 150 droits à recevoir des actions de performances ont été attribués à 820 bénéficiaires.

L'attribution finale dépend de deux conditions internes basées sur la marge sur résultat d'exploitation ajusté (« Adjusted EBIT Margin ») et le Cash-Flow Libre du Groupe à l'issue de l'exercice fiscal clos le 31 mars 2022, ainsi que sur une condition externe basée sur la performance de l'action de la Société. La livraison finale aura lieu, au plus tard, vingt jours après la publication des résultats annuels du 31 mars 2022.

**PSP 2020 en date du 10 mars 2020**

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 10 mars 2020. Il attribue 1 145 625 actions de performance à 878 bénéficiaires.

L'attribution finale dépend de trois conditions de performance internes basées sur la marge EBIT ajustée du Groupe, le taux de conversion en espèces pour les exercices clos le 31 mars 2023 et un objectif de réduction de la consommation d'énergie des solutions proposées aux clients, ainsi qu'une condition relative liée à la performance de l'action de la Société. La livraison finale aura lieu au plus tard vingt jours après la publication des résultats du 31 mars 2023.

En application de ces conditions, le nombre d'actions de performance sera déterminé comme suit :

<b>Marge d'exploitation ajustée 2022/23</b>			
<b>Pourcentage des actions attribuées soumises à cette condition</b>	<b>40 %</b>		
% du nombre d'Actions de Performance acquises à livrer/objectif	≤ 7,5 %	9 %	≥ 9,7 %
	0,00 %	66,67 %	100,00 %
<b>Calcul par interpolation linéaire de 0 % à 100 %</b>			

<b>Taux de conversion du Résultat Net en Cash-Flow Libre pour l'exercice 2022/23</b>			
<b>Pourcentage des actions attribuées soumises à cette condition</b>	<b>20 %</b>		
% du nombre d'Actions de Performance acquises à livrer/objectif	Taux de conversion	Taux de conversion	Taux de conversion
	≤ 60 %	> 80 %	≥ 100 %
	0,00 %	66,67 %	100,00 %
<b>Calcul par interpolation linéaire de 0 % à 100 %</b>			

<b>Moyenne des % de réduction de la consommation énergétique des solutions proposées aux clients (en 2022/23 par rapport à celles proposées avant mars 2014)</b>			
<b>Pourcentage des actions attribuées soumises à cette condition</b>	<b>10 %</b>		
% du nombre d'Actions de Performance acquises à livrer/objectif	Réduction ≤ 21 %	Réduction = 23 %	Réduction ≥ 25 %
	0,00 %	66,67 %	100,00 %
<b>Calcul par interpolation linéaire de 0 % à 100 %</b>			

<b>TSR Alstom/TSR Indice</b>				
<b>Pourcentage des actions attribuées soumises à cette condition</b>	<b>30 %</b>			
% du nombre d'Actions de Performance acquises à livrer/objectif	TSR ALSTOM	TSR ALSTOM	TSR ALSTOM	TSR ALSTOM
	< TSR Indice	= TSR Indice	= 110 % TSR Indice	≥ 120 % TSR Indice
	0,00 %	33,33 %	66,67 %	100,00 %
<b>Calcul par interpolation linéaire entre les seuils de 33,33 % à 100 %</b>				

## Évolution

	Nombre d'options	Prix moyen pondéré d'exercice par action (en €)	Nombre d'actions de performance
<b>En-cours au 31 mars 2018</b>	<b>1 338 471</b>	<b>25,52</b>	<b>3 643 947</b>
Attribuées <sup>(1)</sup>	-	0,00	1 080 150
Exercées	(723 167)	26,40	(638 610)
Annulées	(111 103)	28,83	(352 799)
<b>En-cours au 31 mars 2019</b>	<b>504 201</b>	<b>23,52</b>	<b>3 732 688</b>
Attribuées <sup>(2)</sup>	-	0,00	1 145 625
Exercées	(219 615)	23,40	(733 103)
Annulées	(49 039)	22,96	(140 147)
<b>EN-COURS AU 31 MARS 2020</b>	<b>235 547</b>	<b>23,75</b>	<b>4 005 063</b>
<i>dont exerçables</i>	<i>235 547</i>		<i>N/A</i>

(1) Incluant 1 080 150 actions gratuites attribuées au travers du PSP 2019.

(2) Incluant 1 415 625 actions gratuites attribuées au travers PSP 2020.

### 17.3. WE SHARE ALSTOM

Le Groupe a lancé au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020 un plan d'actionnariat salarié couvrant dix pays et permettant aux salariés d'acheter des actions Alstom à des conditions préférentielles et assorties d'une période de blocage de cinq ans, selon deux formules :

- formule multiple à prix décoté offrant une garantie de capital, un abondement de 50 % de l'investissement du salarié et un multiple de la hausse moyenne protégée de l'action pendant la période de blocage ;
- formule classique permettant aux salariés de bénéficier d'une décote de 20 % sur le prix de référence (uniquement en France).

La mise en œuvre de ce plan d'actionnariat salarié a généré une augmentation de capital de 1 448 638 actions nouvelles pour un montant total de € 55 millions, prime d'émission incluse.

### 17.4. Indemnité ou avantages postérieurs au mandat de Président-Directeur Général

Le Président-Directeur Général ne pourra conserver de droits à l'exercice de stock-options ou d'actions de performance attribués dans le cadre de son mandat et non encore définitivement acquis, sauf dans l'hypothèse d'un départ contraint et sous réserve d'une décision du Conseil d'administration en ce sens.

Le Président-Directeur Général, ayant renoncé à son contrat de travail ne bénéficiera d'aucune indemnité de départ d'aucune sorte, du fait de ce contrat ou du mandat en cours.

### 17.5. Transactions avec des parties liées

Le décret n° 2009-267 du 9 mars 2009 crée une obligation de communication en matière de transactions avec des parties liées conclues à des conditions autres que les conditions normales de marché.

La Société n'a identifié aucune transaction entrant dans le champ d'application de cette mesure.

## 17.6. Tableau des filiales et participations

ALSTOM Holdings est la seule filiale d'ALSTOM et est détenue à 100 %.

### Informations sur ALSTOM Holdings

Valeur brute des titres détenus par la Société	€ 9,2 milliards
Valeur nette des titres détenus par la Société	€ 9,2 milliards
Valeur brute des prêts et avances consentis par la Société	€ 0,8 milliard
Valeur nette des prêts et avances consentis par la Société	€ 0,8 milliard
Cautions et avals délivrés par la Société en cours au 31 mars 2020	-
Dividendes versés par ALSTOM Holdings à la Société au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020	€ 2 milliards
Capitaux propres d'ALSTOM Holdings au 31 mars 2019	€ 7,9 milliards
Capitaux propres d'ALSTOM Holdings au 31 mars 2020	€ 6,0 milliards

---

# ● RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 mars 2020

À l'assemblée générale des actionnaires de la société ALSTOM SA

## OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société ALSTOM SA relatifs à l'exercice clos le 31 mars 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 11 mai 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise liée au Covid-19 et de difficultés à appréhender ses incidences et les perspectives d'avenir.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

## FONDEMENT DE L'OPINION

### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> avril 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

## JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.



## ÉVALUATION DE LA PARTICIPATION DANS ALSTOM HOLDINGS

(Note 2.1 Titres de participation et Note 8 Titres de participation et créances rattachées)

### Risques identifiés

Au 31 mars 2020, la valeur nette de la participation de ALSTOM SA dans ALSTOM Holdings s'élève à 9 216 M€ et représente 91% du total des actifs. Alstom Holdings détient directement ou indirectement toutes les entités du groupe Alstom.

Comme décrit dans la note 2.1 des états financiers, la valeur brute des titres est constituée par leur coût d'achat hors frais d'acquisition. La valeur d'inventaire des titres est appréciée en fonction d'une approche multicritères. La société comptabilise une dépréciation si la valeur d'inventaire des titres est inférieure à leur valeur brute.

La détermination de la valeur d'inventaire est basée sur (i) les flux futurs de trésorerie actualisés et (ii) les valeurs de référence liées à des transactions récentes ou toute autre valeur de marché, le cas échéant. Ce test de dépréciation repose sur des estimations significatives, telles que les business plans du Groupe ou le taux de croissance terminale.

Nous considérons qu'en raison du montant de la participation et de l'incertitude inhérente à certaines données de base telle que la probabilité de réalisation de résultats prévisionnels, l'évaluation de la valeur d'inventaire de la participation dans Alstom Holdings est un point clé de notre audit.

### Notre réponse

Nous avons effectué un examen critique de la méthodologie appliquée par la direction pour réaliser le test de dépréciation. Nos travaux ont principalement consisté, notamment dans le contexte de crise liée au Covid-19, à :

- comprendre les processus et les contrôles mis en place par ALSTOM SA ;
- évaluer la cohérence des hypothèses utilisées pour le test de dépréciation (flux futurs de trésorerie, taux de croissance, et taux d'actualisation) en lien avec les données historiques et actuelles, le carnet de commandes existant et l'environnement économique dans lequel ALSTOM SA opère ;
- apprécier le caractère raisonnable des hypothèses utilisées pour déterminer les valeurs liées à des transactions récentes ou toute autre valeur de marché, le cas échéant ;
- examiner les analyses de sensibilité des hypothèses clés.

## VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

### Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration arrêté le 11 mai 2020 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêt des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

### Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

### Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

## INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

### Désignation des commissaires aux comptes

Nous, les cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et Mazars, avons été nommés commissaires aux comptes de la société ALSTOM SA par l'assemblée générale du 23 juin 2009.

Au 31 mars 2020, les cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et Mazars étaient dans la onzième année de leur mission sans interruption.

## RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

## RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci. Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

## Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris La Défense, le 14 mai 2020

Les Commissaires aux comptes

**PricewaterhouseCoopers Audit**

Edouard Demarcq

**MAZARS**

Jean-Luc Barlet

# AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES RELATIVES À ALSTOM SA

au 31 mars 2020

## ● RÉSULTAT ET AUTRES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE LA SOCIÉTÉ RELATIFS AUX CINQ DERNIERS EXERCICES

### INFORMATIONS SELON L'ARTICLE L. 232-1 DU CODE DE COMMERCE

	Exercice clos le				31 mars 2020
	31 mars 2016	31 mars 2017	31 mars 2018	31 mars 2019	
<b>1. CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>					
a) Capital social (en milliers d'€)	1 533 889	1 537 983	1 555 473	1 565 006	1 581 816
b) Nombre d'actions émises	219 127 044	219 711 830	222 210 471	223 572 313	225 973 782
c) Valeur nominale (en €)	7	7	7	7	7
<b>2. OPÉRATIONS ET RÉSULTATS EN FIN D'EXERCICE</b> (en millions d'€)					
a) Revenus du portefeuille	-	-	-	-	-
b) Résultat avant impôts, amortissements, dépréciations et provisions	(782)	(45)	262	311	1 994
c) Produits d'impôts sur les bénéfices	100	21	22	18	18
d) Résultat après impôts, amortissements, dépréciations et provisions	(268)	(23)	282	1 529	2 019
e) Résultat distribué <sup>(1)</sup>	-	55	78	1 229,6 <sup>(1)</sup>	-
<b>3. RÉSULTATS PAR ACTION (en €)</b>					
a) Résultat après impôts, mais avant amortissements, dépréciations et provisions	(3,11)	(0,11)	1,28	1,47	8,90
b) Résultat après impôts, amortissements, dépréciations et provisions	(1,22)	(0,10)	1,27	6,84	8,93
c) Dividende attribué par action <sup>(1)</sup>	-	0,25	0,35	5,50	-
<b>4. EFFECTIF</b>					
a) Effectif moyen de la Société	1	1	1	1	1
b) Montant de la rémunération du Président-Directeur Général (en milliers d'€) <sup>(2)</sup>	7 823	1 131	1 726	2 113	2 131
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (en milliers d'€)	811	305	718	766	791

1) Pour le dernier exercice clos : sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires.

Le montant total de la distribution visée ci-dessus est calculé sur le fondement du nombre d'actions ouvrant droit à dividende à la clôture de l'exercice, et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 1<sup>er</sup> avril et la date de détachement du dividende, en fonction notamment du nombre d'actions autodétenues, ainsi que des attributions d'actions de performance et des levées d'options.

(2) Le montant indiqué au 31 mars 2016 inclut la rémunération exceptionnelle conditionnelle de M. Patrick Kron pour € 4 449 000.

## ● AFFECTATION DU RÉSULTAT

### INFORMATION SELON L'ARTICLE 243-BIS DU CODE GÉNÉRAL DES IMPÔTS

Le résultat de l'exercice clos le 31 mars 2020 est un bénéfice de € 2 018 846 693,86. Il sera proposé à la prochaine assemblée des actionnaires :

- d'affecter le montant du résultat de l'exercice sur le poste « Réserve générale » dont le montant s'établirait en conséquence à € 6 251 089 720,09.

Au cours des trois derniers exercices les dividendes suivants ont été versés :

- exercice clos au 31 mars 2017 : € 55 millions ;
- exercice clos au 31 mars 2018 : € 78 millions ;
- exercice clos au 31 mars 2019 : € 1 233 millions.

## ● COMMENTAIRES SUR LES COMPTES SOCIAUX

### INFORMATIONS SELON L'ARTICLE L. 225-100 DU CODE DE COMMERCE

ALSTOM est la société holding du groupe Alstom. La société ALSTOM Holdings est son unique filiale. La Société centralise une très large part du financement externe du Groupe. Ses autres revenus sont constitués des redevances d'usage du nom ALSTOM mises en place avec ses sous-filiales.

#### Résultats

Le bénéfice net de la Société d'un montant de € 2 019 millions se décompose comme suit :

- résultat d'exploitation positif de € 21 millions provenant des redevances d'usage du nom ALSTOM sous déduction des frais administratifs et autres coûts externes ;
- résultat financier positif de € 1 980 millions provenant essentiellement des dividendes reçus pour € 1 999 millions ;
- résultat exceptionnel : néant ;
- produit net d'impôt de € 18 millions principalement lié à l'intégration fiscale.

#### Bilan

Le bilan dont le total s'élève à € 10 121 millions comprend pour l'essentiel :

- à l'actif :
  - les titres ALSTOM Holdings pour une valeur nette de € 9 216 millions,
  - les avances à ALSTOM Holdings pour € 843 millions ;
- au passif :
  - les capitaux propres d'un montant total de € 9 039 millions se décomposant comme suit :
    - capital de € 1 582 millions,
    - primes d'émission et d'apport de € 979 millions,
    - réserves de € 4 459 millions,
    - résultat de l'exercice de € 2 019 millions,
  - la dette obligataire de € 701 millions.

## INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT ET DE RÈGLEMENT

En application de l'article D.441-4 du Code de commerce, il est précisé que les dettes fournisseurs et créances clients inscrites au bilan au 31 mars 2020 se décomposent de la façon suivante :

	Dettes fournisseurs						Créances clients					
	Article D.441 I – 1* factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.						Article D.441 I – 2* factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.					
(en millions d'€)	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total 1 jour et plus	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total 1 jour et plus
<b>(A) Tranches de retard de paiement</b>												
Nombre de factures concernées	5					10	-					26
Montant total des factures concernées HT	1,44	10,29	85,89	-	-	96,18	-	-	0,38	7,36	2,49	10,23
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	4,88 %	34,78 %	290,42 %	-	-	325,20 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice							-	-	0,68 %	13,12 %	4,44 %	18,24 %
<b>(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées</b>												
Nombres des factures exclues TTC		50										
Montant total des factures exclues TTC		0,92										
Commentaires	Les factures exclues sont relatives à des factures non comptabilisées et à des litiges en cours											
<b>(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)</b>												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels	45 jours fin de mois					Délais contractuels	30 jours fin de mois				
	Délais légaux						Délais légaux					

## 4

# FACTEURS DE RISQUES, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

● <b>RISQUES OPÉRATIONNELS ET STRATÉGIQUES</b> 	<b>134</b>
Environnement économique	134
Covid-19	134
Exécution des contrats	135
Achats	135
Clauses contractuelles	136
Risques technologiques, de conception et de rendement des produits, de certification	137
Coûts de non-qualité et gestion de la garantie	137
Appels d'offres	138
Environnement concurrentiel	138
Accidents	138
Risques liés aux indicateurs retenus par le Groupe	139
● <b>RISQUES SUR LA SÉCURITÉ ET LA SÛRETÉ</b>	<b>139</b>
Cyberattaques contre les réseaux et/ou les produits d'Alstom	139
Sûreté	140
● <b>RISQUES SUR LES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>140</b>
Recrutement et fidélisation	140
● <b>RISQUES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES</b> 	<b>140</b>
Réglementations juridiques et Conformité	140
Litiges	141
Réglementations fiscales	141
● <b>RISQUES LIÉS AUX ACQUISITIONS, CESSIONS ET AUTRES OPÉRATIONS DE CROISSANCE EXTERNE</b>	<b>142</b>
Risques liés au projet d'acquisition de Bombardier Transport	142
Risques liés aux acquisitions, joint-ventures et partenariats	143
● <b>RISQUES FINANCIERS</b> 	<b>143</b>
● <b>GESTION DES RISQUES ET ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE</b> 	<b>144</b>
Environnement interne	145
Organes de surveillance, suivi et contrôle	148
Gestion des risques identifiés	149



Les éléments du Rapport Financier Annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide de ce pictogramme

Du fait de la multiplicité des implantations géographiques du Groupe, la diversité des marchés et gammes de produits, et de son développement, le groupe Alstom est exposé à différentes catégories de risque, dont la matérialisation pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives. Ce chapitre présente les principaux risques auxquels le Groupe estime être exposé, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel.

L'évaluation et le management des risques font partie intégrante de la gestion opérationnelle et stratégique du Groupe. L'entreprise revoit régulièrement les risques dans le cadre de la gestion et du contrôle des risques tels que décrits dans la section 4 « Environnement de contrôle ».

Dans le cadre des dispositions de l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, sont présentés en premier lieu, au sein de chacune des catégories de risques mentionnées ci-dessous, les facteurs de risques considérés comme les plus importants (signalés par une astérisque) à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, conformément à une évaluation qui tient compte de leur niveau d'impact et de leur probabilité d'occurrence ainsi que les actions et mesures de maîtrise des risques mises en place par la Société. Pour une description de la politique de gestion des risques de la Société, le lecteur est invité à se reporter à la section « Gestion des risques et environnement de contrôle » du présent Document d'Enregistrement Universel.

Il est possible que certains risques non cités ou non identifiés à ce jour puissent potentiellement affecter les activités et résultats du Groupe, ses objectifs, son image ou le cours de son action. L'évaluation par Alstom de l'importance des risques peut être modifiée à tout moment, et notamment si de nouveaux faits internes ou externes se matérialisent.

## ● RISQUES OPÉRATIONNELS ET STRATÉGIQUES

### ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE (\*)

L'évolution des marchés sur lesquels Alstom intervient dépend d'un ensemble de facteurs externes, complexes et interdépendants, tels que la croissance économique, la stabilité politique, les politiques publiques et la disponibilité de l'offre de crédit. Le marché ferroviaire est fortement dépendant des politiques publiques environnementales et de transport et de l'urbanisation croissante.

Les activités d'Alstom peuvent être affectées par les problèmes rencontrés par l'économie mondiale. Le Groupe réalise l'essentiel de son activité sur le marché ferroviaire auprès d'acteurs publics, notamment gouvernementaux, représentant 90 % du carnet de commandes du Groupe au 31 mars 2020. Les capacités de dépenses et d'investissements de ces acteurs dépendent de facteurs politiques et économiques complexes et sont susceptibles de varier d'un exercice à l'autre. Les ralentissements économiques ou les restrictions budgétaires publiques, peuvent engendrer une diminution des investissements en infrastructure, des délais dans les prises de commandes, et dans l'exécution des contrats ou des paiements, ainsi qu'une diminution des mesures incitatives à la recherche et au développement. En période de surendettement (voire de crise de la dette souveraine), la mise en place de programmes d'austérité ou de réduction des dépenses publiques peut entraîner des

arbitrages budgétaires ayant un impact défavorable sur le volume des commandes de projets d'infrastructures de transport. La disponibilité des financements des grands projets d'infrastructures de transport et son coût conditionnent également le niveau des commandes publiques. Ce financement peut notamment être plus difficile à obtenir ou plus cher en période de crise macroéconomique ou financière. Ces facteurs sont donc susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom.

Par ailleurs, la tendance récente d'une augmentation de conflits commerciaux entre grandes puissances est de nature à avoir un impact sur la croissance mondiale. L'évolution des prix de certaines matières premières, dont le pétrole, affecte également directement les pays très dépendants de leurs exportations. Alstom réalise ainsi une partie de son activité dans les pays à revenus pétroliers (10 % en 2019/20) dont les clients, en raison des conditions économiques, peuvent avoir des difficultés financières, entraînant le report, voire l'annulation de programmes d'infrastructure. Plus généralement et compte tenu de cette situation, les activités dans ces pays exposent Alstom au risque que certains clients demandent la renégociation de contrats en cours ou des retards de paiement.

### COVID-19 (\*)

Le groupe Alstom est présent dans de nombreux pays particulièrement impactés par l'épidémie de Covid-19 et suit l'évolution de la situation avec grande attention tout en mettant en place les mesures nécessaires pour protéger ses salariés, l'activité de ses fournisseurs et sous-traitants mais aussi tenter de réduire les impacts économiques et financiers de cette crise hors norme.

Les principaux facteurs de risques identifiés à ce jour, sans que cette liste soit exhaustive, concernent :

- la perturbation temporaire ou durable des chaînes de production dans les différents pays touchés par l'épidémie ;
- l'impact sur le trafic ferroviaire ;

- les impacts sanitaires sur la santé et l'activité des salariés et prestataires du Groupe ;
- les impacts à terme de la réduction des investissements publics dans un contexte prévisible de crise économique globale et forte augmentation du niveau d'endettement des États affectant le nombre et le timing des projets d'investissements de nos clients.

Les impacts attendus peuvent être de plusieurs ordres qu'il s'agisse de la santé de nos collaborateurs, celle de nos sous-traitants et fournisseurs, ou qu'il s'agisse d'arrêt partiel ou total de sites de production pouvant entraîner le cas échéant un retard dans l'exécution des contrats ou le report de décision quant à l'attribution de nouveaux marchés dans le cadre d'appel d'offres.



À la date de la publication du présent Document d'Enregistrement Universel, le Groupe constate que :

- les principaux sites industriels en France, Italie, Espagne, Afrique du Sud, Moyen-Orient et Asie Centrale, en Inde ont dû être mis à l'arrêt ou ont vu leur activité lourdement impactée. Leur reprise d'activités a été planifiée en fonction de la date de fin du confinement prescrite par les différents États concernés et est en cours depuis fin avril 2020 ;

## EXÉCUTION DES CONTRATS (\*)

L'activité d'Alstom conduit le Groupe à s'engager dans des contrats complexes à long terme, pour lesquels les coûts et la productivité sont susceptibles de différer de ce que le Groupe avait prévu à l'origine. Ces contrats complexes à long terme peuvent être exécutés par plusieurs acteurs, par le biais d'un consortium ou de la constitution d'une société de projet, couvrant des activités de concession et de financement de projet. Du fait de la complexité et de la durée des projets dans lesquels Alstom intervient, les marges bénéficiaires réalisées sur certains de ces contrats et les flux de trésorerie du Groupe peuvent ainsi s'avérer inférieurs à ceux prévus initialement, voire nuls ou négatifs.

La variation des coûts et de la rentabilité de certains contrats au cours de leur exécution peut également affecter de manière importante les résultats et les flux de trésorerie du Groupe sur une période donnée. Le chiffre d'affaires, les flux de trésorerie et la rentabilité comptabilisés au titre d'un projet à long terme varient de manière significative en fonction de son état d'avancement et dépendent d'éléments, dont certains sont en dehors du contrôle du Groupe, tels que la survenance de problèmes techniques imprévus relatifs aux équipements fournis (tels que la performance de matériel non atteinte), de reports ou retards dans l'exécution des contrats avec par exemple le paiement de pénalités contractuelles ou dans les procédures d'appel d'offres, de difficultés

## ACHATS (\*)

Alstom utilise dans le cadre de ses activités des matières premières et des produits manufacturés, dont la quantité varie selon les projets et dont le coût peut représenter une part significative du prix du contrat conclu par Alstom. Compte tenu de l'émergence de barrières douanières et tarifaires, de la tension sur certains marchés de produits manufacturés et de l'extrême volatilité du prix des matières premières, comme l'acier, l'aluminium, l'inox ou le cuivre, le Groupe ne peut pas garantir que les variations de coûts qui en découlent pourront être complètement reflétées dans les prix de ses contrats, et peut être dans l'impossibilité de répercuter les hausses de prix de ces matières premières, ce qui pourrait affecter la rentabilité de ses contrats, ou la possibilité de conclure des contrats ou gagner des appels d'offres à cause des prix des matières premières et/ou autres produits trop élevés. Bien que les contrats à long terme avec les clients comprennent en règle générale des formules d'indexation visant à protéger les marges du Groupe contre l'augmentation des coûts tels que salaires et matières premières et que ces indices soient structurés de manière à refléter le plus possible la structure de coûts des contrats, ils peuvent s'avérer imparfaits pour préserver les marges à tout moment, notamment du fait d'effets de seuils et de décalage dans leur mise en œuvre.

- la majorité de nos fournisseurs ont dû eux aussi stopper leurs activités et ont entamé une reprise progressive à compter de fin avril 2020.

Le lecteur est invité à se reporter au chapitre 1 pour l'évaluation des impacts du Covid-19 sur les perspectives de croissance du marché et aux notes aux états financiers ainsi qu'au rapport de gestion pour l'évaluation des impacts financiers de la crise sur les comptes du Groupe.

financières rencontrées par les clients, de retenues de paiement des clients et de manquements ou difficultés financières des fournisseurs, sous-traitants ou partenaires dans un consortium (notamment entreprises de génie civil) avec lesquels Alstom peut parfois être solidairement responsable. En outre, bien que ces cas demeurent rares, Alstom peut être amené à faire face à des appels de garanties bancaires à première demande au titre de ses contrats, pour des montants potentiellement importants. La mise en place de ces garanties, ainsi que leur appel éventuel, pourrait avoir un effet défavorable sur la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom.

Enfin, des événements géopolitiques, environnementaux ou sanitaires défavorables (comme par exemple dans le cadre du Covid-19) dans les zones géographiques où Alstom intervient peuvent rendre les conditions d'exécution des contrats conclus par le Groupe plus difficiles, allonger les délais d'exécution, perturber les sources d'approvisionnement, ou entraîner des modifications législatives ou réglementaires inattendues du fait de ces événements et qui pourraient en conséquence affecter la capacité d'Alstom d'exécuter ses contrats dans les délais et les conditions envisagées et donc avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom.

En outre, la demande accrue de localisation des produits Alstom dans des pays où l'industrie ferroviaire se développe mais n'est pas encore mature sur toutes les commodités peut amener Alstom à travailler avec des fournisseurs en phase de développement et induire des délais et des coûts supplémentaires voire même freiner le développement des activités d'Alstom dans certains pays.

Par ailleurs, Alstom pourrait dépendre de certains fournisseurs ou sous-traitants qui ne seraient plus en capacité de livrer Alstom à cause de catastrophes naturelles (tremblement de terre, inondation, etc.) ou de phénomènes de pandémie ou d'instabilité politique des pays où sont localisés leurs sites de production.

Alstom est aussi exposé au risque de dépendance excessive à certains de ses fournisseurs qui se trouvent dans des situations quasi monopolistiques, ce qui pourrait affecter sa performance (et donc sa profitabilité). Cette dépendance excessive peut revêtir plusieurs formes, par exemple en matière de technologie, si un ou un nombre limité de fournisseurs s'avèrent en être l'unique source, comme par exemple pour les systèmes de freinage. De même, Alstom rencontre parfois des difficultés dans la négociation des clauses contractuelles avec ces tiers et ces difficultés peuvent réduire la capacité d'Alstom à formaliser les dispositions relatives aux demandes de modifications, nécessaires pour s'adapter aux besoins des clients et à la demande du Groupe.

Certains fournisseurs ou sous-traitants peuvent également connaître des difficultés financières ou ne pas respecter la réglementation en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), les normes de qualité ou les délais de livraison spécifiés par Alstom, ou ne pas être conforme avec certaines conditions importantes du cahier des charges, notamment en termes de qualité et de performances des produits livrés, imposées par le client final d'Alstom. Compte tenu de la durée moyenne d'un projet, qui est de trois à cinq ans, les fournisseurs pourraient faire face à différentes phases d'instabilité non nécessairement identifiées au début des projets. L'éventuelle défaillance de l'un de ses fournisseurs ou sous-traitants, ou la rupture des relations contractuelles avec l'un d'eux pourrait entraîner des retards de livraison, des coûts imprévus ou des performances techniques dégradées pouvant engendrer le paiement de pénalités ou de dommages et intérêts à la charge d'Alstom.

## CLAUSES CONTRACTUELLES (\*)

L'activité d'Alstom conduit le Groupe à s'engager dans de très importants contrats complexes à long terme. Ces contrats complexes à long terme peuvent être exécutés par plusieurs acteurs, par le biais d'un consortium ou de la constitution d'une société de projet, notamment lorsqu'il s'agit de projets dits PPP (partenariats public-privé) ou équivalent, couvrant des activités de concession et de financement de projet. Du fait de la complexité et de la durée des projets dans lesquels Alstom intervient, les coûts et la productivité effectifs sont susceptibles de différer de ce que le Groupe avait prévu à l'origine. Ces contrats à long terme sont conclus avec des clients qui sont principalement des entités publiques. La nature de ces clients nécessite que le Groupe se conforme aux spécificités des appels d'offres et des marchés publics, qui limitent sa capacité à négocier certains termes et conditions contractuels et peuvent le contraindre à accepter des conditions moins favorables que les règles fixées par le Groupe (par exemple plafond de responsabilités, position de trésorerie).

Certaines clauses contractuelles (propriété intellectuelle, force majeure, juridiction, limite de responsabilité, etc.) peuvent présenter des risques puisque des événements non prévus peuvent survenir lors de l'exécution d'un contrat, notamment quand les projets sont exécutés en partenariat. À titre d'exemple, les clients peuvent exiger des échéanciers de paiement qui réduisent ou éliminent les acomptes versés à la commande ou entraînent un cash-flow négatif au cours de l'exécution de projet, des niveaux de performance technique obligatoires ou des exigences liées à l'émission des garanties de maison-mère. En effet, les procédures de passation de marchés publics prennent souvent la forme de contrats d'adhésion auxquels les soumissionnaires ne peuvent pas apporter de dérogations dans leurs offres sous peine de disqualification. Ces contrats incluent des exigences contractuelles de plus en plus strictes, incluant de multiples clauses de pénalités (liées au retard, à la fiabilité, disponibilité, maintenabilité et sécurité) et de leur application stricte

Enfin, les achats auprès de tiers représentent une part très significative des coûts impliqués dans l'activité d'Alstom (60 % pour l'exercice 2019/20), couvrant des achats industriels, de services, d'équipement et de sous-systèmes. Alstom peut également avoir des difficultés à conclure des accords ou des engagements consécutifs avec des fournisseurs et des sous-traitants afin de garantir la mise en œuvre du cadre juridique requis (cybersécurité, secrets commerciaux, contrôle des exportations, obligation de vigilance, confidentialité des données, par exemple). En cas de faillite d'un ou de plusieurs de ses fournisseurs, le Groupe pourrait être impacté et ne pas être en mesure de remplir ses propres obligations vis-à-vis de ses clients.

Toute évolution imprévue et défavorable dans ce domaine pourrait créer une pression négative sur les marges et avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

de la part des clients. L'exposition du Groupe peut être plus importante dans les cas où Alstom est appelé à collaborer avec plusieurs acteurs, par le biais d'un consortium ou de la constitution d'une société de projet, couvrant des activités de concession et de financement de projet, car Alstom a moins de contrôle sur l'exécution de ces contrats en cas de survenance d'événements imprévus. Ces particularités sont susceptibles d'engendrer pour Alstom des risques ou des coûts supplémentaires importants qui peuvent affecter la rentabilité de ses projets et avoir un impact défavorable sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

En outre, la structure et la durée des projets d'Alstom peuvent entraîner le décaissement de sommes importantes avant que le contrat ne génère des flux de trésorerie. La capacité du Groupe à négocier et collecter les avances, acomptes et paiements à l'avancement de ses clients est donc un élément important de la gestion de son besoin en fonds de roulement. Les aléas de l'exécution des contrats conclus par le Groupe, décrits dans le facteur de risque « Exécution des contrats » viennent accroître la portée de ce risque.

Enfin, le développement du Groupe dans les pays émergents inclut fréquemment la mise en place de partenariats et de sous-traitance de production et peut créer le risque d'un accroissement supplémentaire du besoin en fonds de roulement ou en investissement associé à ce développement, notamment en phase de démarrage. Tout décalage imprévu entre les décaissements du Groupe et les encaissements sur commandes prises ou encore une réduction du volume global des prises de commandes ou dégradation de leurs termes de paiement a mécaniquement un effet défavorable sur l'évolution du besoin en fonds de roulement et peut ainsi affecter de manière défavorable l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom et ses besoins de liquidité.

## RISQUES TECHNOLOGIQUES, DE CONCEPTION ET DE RENDEMENT DES PRODUITS, DE CERTIFICATION (\*)

Le Groupe conçoit, fabrique et vend des produits et des solutions de technologie complexe utilisés notamment dans de grands projets d'infrastructure.

Le Groupe est ainsi confronté au risque qu'un produit ou une technologie ne satisfasse pas les attentes contractuelles :

- du fait de l'adaptation des technologies et des programmes de R&D à certains besoins spécifiques du client, ainsi que de l'incertitude des nouvelles technologies quant à leur niveau de performance et de qualité, avec d'éventuels défauts latents ;
- d'un niveau d'exigence accru des clients en matière de performance, susceptible d'aboutir à des réclamations au titre de la garantie.

Le risque peut être exacerbé dans les situations suivantes :

- des conditions d'exploitation plus exigeantes que les hypothèses prises en compte pour le plan de validation, par exemple si le client utilise les produits Alstom à une vitesse supérieure à la vitesse recommandée ;
- en cas d'échec ou de retard de développement d'une technologie ou d'un produit, pouvant se traduire par des retards et des coûts pour le projet ;
- dans le cadre d'activités de rénovation de produits conçus au regard de règles et de normes antérieures ou dont les composants ou les sous-ensembles sont obsolètes.

La commercialisation des produits d'Alstom dépend plus particulièrement du respect de normes de sécurité ferroviaires hétérogènes au niveau mondial et régies par de nombreux organismes de réglementation, ce qui crée un environnement complexe, en particulier en Europe, et perturbe les procédures d'homologation des trains.

Le processus d'obtention de l'homologation des trains peut se révéler plus long et coûteux qu'initialement prévu en raison de l'étendue des essais et autres justificatifs techniques exigés par les autorités. Dans le passé, Alstom a rencontré des difficultés liées à des procédures d'homologation complexes, et fait également face à de nouvelles caractéristiques techniques, telles que la tenue de spécification de cyber sécurité, devenant de plus en plus importantes. Par ailleurs, les contrats imposent de plus en plus fréquemment à Alstom de prendre à sa charge

les risques et obligations découlant des processus d'homologation. La matérialisation de ces risques peut entraîner des surcoûts et le paiement de pénalités ou de dommages et intérêts importants, une interruption de service des produits, voire un risque d'annulation du contrat dans des cas extrêmes et historiquement rares de retards prolongés.

Alstom doit également lancer sur le marché, dans des délais de plus en plus courts, des produits nouveaux, extrêmement sophistiqués et technologiquement complexes. Le temps disponible pour réaliser des essais étant ainsi réduit, les risques de défectuosité des produits et les conséquences financières qui en découlent sont accrus. Il est parfois nécessaire d'ajuster ou de modifier ces produits au cours de leur processus de fabrication ou lors de leur exploitation par le client. Dans la mesure où Alstom fabrique certains de ses produits en série, il doit alors procéder à ces modifications au cours du cycle de production. Outre le coût direct de telles modifications ou retours sur produits, Alstom peut se retrouver responsable des retards et pertes d'exploitation correspondants chez ses clients. Ceci peut engendrer le paiement de pénalités ou de dommages et intérêts.

Les marchés sur lesquels le Groupe opère évoluent rapidement avec l'apparition de nouvelles technologies, produits et services, stimulés par l'arrivée de nouveaux acteurs ou le renforcement d'acteurs existants, en particulier dans les domaines du digital et du *big data*. Alstom doit anticiper ces changements et intégrer de nouvelles briques technologiques ou de nouvelles solutions à son offre commerciale. Ceci requiert, d'une part, des dépenses et des investissements dont la rentabilité future ne peut être garantie et d'autre part, une stratégie d'innovation de plus en plus développée dans le cadre de partenariats.

Par ailleurs, Alstom utilise ou combine de plus en plus des technologies complexes qui évoluent très rapidement ou des composants développés par des tiers qui intègrent de telles technologies. Cette évolution nécessite la mise en place de processus de conception et de validation plus conséquents pour réduire les temps de développement, suivre l'évolution des technologies et respecter le niveau de sécurité des produits. Ceci peut engendrer des coûts plus importants que prévu à l'origine ou accroître les délais de livraison.

## COÛTS DE NON-QUALITÉ ET GESTION DE LA GARANTIE (\*)

Le Groupe est confronté au risque lié aux coûts engendrés dans le cadre des activités visant à corriger ou réparer les défauts constatés sur la qualité des produits (intermédiaires ou finaux). En effet, l'activité d'Alstom conduit le Groupe à s'engager dans des contrats complexes, mobilisant de nombreux processus ainsi que de nombreux intervenants internes et externes. L'importance de ces contrats, ainsi que leur complexité, sont susceptibles d'engendrer des difficultés afin d'obtenir la qualité attendue par les clients. Ces difficultés peuvent engendrer des surcoûts, susceptibles de se matérialiser soit lors de la phase principale de déroulement des projets soit lors de la période de garantie, et notamment en cas d'achats de produits ou de fourniture de services défectueux par des tiers.

Ces coûts peuvent revêtir différentes natures, dont notamment des coûts :

- de modification faisant suite à une non-conformité par rapport aux exigences ;
- de rebut, remise à niveau ou réparation de pièces non conformes ;
- des interventions pour corriger la qualité des produits achetés.

Le risque porte également sur la réalisation des dépenses engagées pour traiter les incidents en période de garantie, qui concernent :

- les pièces permettant de remplacer les éléments défectueux ;
- les équipes qui interviennent dans les dépôts pour effectuer les réparations et maintenir la disponibilité des trains et des systèmes ;
- les coûts de modifications permettant de tenir les objectifs de performance technique sur lesquels Alstom s'est engagé.

## APPELS D'OFFRES (\*)

Les contrats à long terme auxquels le Groupe est partie dans le cadre de son activité sont conclus avec des clients qui sont principalement des entités publiques pour lesquelles les procédures de passation de marchés prennent souvent la forme de contrats d'adhésion auxquels les soumissionnaires ne peuvent pas apporter de dérogations dans leurs offres sous peine de disqualification. La nature de ces clients nécessite également que le Groupe se conforme aux spécificités des appels d'offres des marchés publics, limitant ainsi sa capacité à négocier certaines clauses contractuelles et pouvant le contraindre à accepter des conditions moins favorables que les règles internes fixées par le Groupe (par exemple en termes de plafond de responsabilité ou de position de trésorerie) et à augmenter son exposition lors de l'exécution des contrats.

De plus, ces projets peuvent être très complexes sur le plan technologique et doivent répondre aux exigences opérationnelles, réglementaires ou contractuelles extrêmement strictes et difficiles à respecter et pouvant devoir faire face à des imprévus lors de la phase de la mise en œuvre. Leur structure contractuelle (par exemple, coentreprises, partenariats public-privé, consortiums) peut également ajouter des contraintes et de la complexité.

Les estimations faites au moment des soumissions peuvent s'avérer inexactes si les hypothèses suivantes se concrétisent :

- modification des définitions techniques lors de la phase d'exécution (évolution du produit offert, pour se conformer aux demandes du client) ;
- moindre expérience dans certains domaines où peu ou pas de projets ont été menés pendant une certaine période ;

## ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL (\*)

Alstom est confronté à une concurrence intense, tant de la part de grands acteurs internationaux traditionnels comme Siemens ou Hitachi que d'acteurs régionaux ou de nouveaux concurrents dans les pays émergents (notamment en Asie), bénéficiant de structures de coûts plus compétitives. Après le marché américain, la société chinoise CRRC a maintenant pris pied sur le marché européen grâce son acquisition de l'activité locomotives de Vossloh en août 2019 et y a signé plusieurs contrats avec des clients européens. Des concurrents européens tels Stadler et CAF ont également élargi leurs gammes de produits en y intégrant des activités de signalisation et de fabrication de composants et ont étendu leur implantation géographique.

Cette concurrence entraîne une forte pression sur les prix et les marges mais aussi sur les modalités de paiement, les délais de fabrication, les technologies proposées et le service aux clients, notamment du fait qu'une partie importante des revenus du Groupe et de sa rentabilité provient de l'octroi de projets de grande envergure.

Par ailleurs, bien qu'Alstom ait développé sa présence sur de nombreux marchés géographiques, notamment par des alliances ou des partenariats, l'accès à certains marchés peut être difficile, notamment s'il y a un concurrent local bénéficiant d'une forte implantation sur son

## ACCIDENTS

En cas d'accident ferroviaire comportant des équipements ou des services fournis par Alstom, des actions pourraient être engagées à l'encontre d'Alstom par son client ou les éventuelles victimes ou leurs assureurs dans le cadre de procédures judiciaires entamées en raison des préjudices subis. Même si aucune responsabilité n'était immédiatement imputable à des défaillances d'équipements ou de services fournis par Alstom, le

- complexité de l'organisation prévue (organisation de la conception du projet, organisation de l'approvisionnement du projet, organisation industrielle du projet).

En outre, certains clients ont durci leur niveau d'exigence par exemple en imposant des échéanciers de paiement qui réduisent ou éliminent les acomptes versés à la commande ou entraînent un flux de trésorerie négatif au cours de l'exécution de projet, des niveaux de performance technique obligatoires ou l'émission de multiples garanties bancaires.

Les coûts réels de développement et de fabrication de ces projets pourraient largement dépasser les coûts initiaux estimés au cours de la phase d'offre, ce qui pourrait également avoir une incidence défavorable sur les résultats et la situation financière d'Alstom. En cas d'impossibilité d'obtenir la performance requise ou de ne pas respecter le calendrier prévu, le client peut également, la plupart du temps, exiger le paiement de pénalités, voire même mettre fin au contrat.

Enfin, une part importante des appels d'offres auxquels Alstom répond comporte des obligations de localisation de la production ou de l'achat des composants dans le pays du client, notamment dans des pays émergents tels que l'Afrique du Sud, l'Inde ou le Brésil mais aussi dans d'autres pays comme par exemple les États-Unis ou l'Australie. Pour être en mesure de remporter et de réaliser les projets associés à ces contrats, Alstom doit alors installer localement des capacités de production ou réaliser ou augmenter son volume d'achats auprès de nouveaux fournisseurs locaux. Ces contrats restreignent parfois également la liberté d'Alstom dans le choix de ses partenaires, ce qui peut créer des contraintes de coûts, de refinancement, de volumes à atteindre ou de qualité dans l'exécution.

marché d'origine ou des restrictions résultant de l'application de mesures protectionnistes par certains états.

Enfin, le projet d'acquisition de Bombardier Transport annoncée le 17 février 2020 (l'« Acquisition ») pourrait engendrer un effet négatif sur les relations avec certains clients pendant la période transitoire entre l'annonce de l'Acquisition envisagée et sa réalisation, et notamment des clients potentiels dans le cadre d'appels d'offres, les partenaires stratégiques et les salariés d'Alstom et de Bombardier Transport. Certains partenaires stratégiques, fournisseurs ou clients pourraient décider de retarder des décisions opérationnelles ou stratégiques dans l'attente d'une plus grande certitude quant à la réalisation de l'Opération. L'Acquisition pourrait conduire les clients d'Alstom et/ou de Bombardier Transport à décider, notamment aux fins de diversification de leurs fournisseurs, de travailler avec d'autres acteurs du secteur ou avoir un effet négatif sur les relations d'Alstom et/ou Bombardier Transport avec leurs clients. De tels effets négatifs sur les relations des sociétés ainsi que la potentielle surcapacité en découlant, pourraient avoir une incidence négative sur le chiffre d'affaires, les bénéfices et les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles d'Alstom et sur le cours de Bourse des actions Alstom.

simple fait qu'Alstom ait fourni des équipements impliqués dans un accident ferroviaire pourrait suffire à impliquer le Groupe dans des procédures judiciaires tant que les circonstances de l'accident ne sont pas clarifiées. Un tel accident peut également entraîner le retrait provisoire d'une homologation par l'autorité en charge de la sécurité des transports.

Les accidents ferroviaires sont par ailleurs généralement sujets à une forte médiatisation, susceptible d'impacter la réputation d'Alstom et l'image de fiabilité de ses produits.

Malgré l'existence de procédures de contrôle de la qualité et la sécurité de ses équipements, Alstom ne peut pas garantir l'absence de risques en matière de sécurité ferroviaire. La survenance d'un accident ferroviaire

impliquant des équipements fournis par Alstom pourrait, au cas où la défaillance de ces équipements serait à l'origine d'un tel accident, porter atteinte à la santé des personnes, avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom ainsi que sur sa réputation et celle de ses produits.

## RISQUES LIÉS AUX INDICATEURS RETENUS PAR LE GROUPE

Les commandes reçues ainsi que le carnet de commandes, deux des indicateurs clés utilisés par le Groupe dans sa communication financière, pourraient ne pas constituer un indicateur certain de ses revenus futurs. Les commandes reçues constituent l'enregistrement d'une commande à son montant contractuel lorsque le contrat crée des droits exécutoires entre le Groupe et son client. Le carnet de commandes représente le chiffre d'affaires non encore reconnu sur des commandes déjà reçues, c'est-à-dire une estimation du montant total des revenus qui devraient être réalisés dans l'avenir relativement à des obligations d'exécution partiellement ou nullement remplies au 31 mars 2020, à mesure qu'il remplit ses obligations aux termes des contrats à la livraison ou progressivement au fil du temps. Les commandes reçues pourraient faire l'objet de modifications futures susceptibles d'avoir une incidence

sur le montant ou le moment de la comptabilisation des revenus. Le carnet de commandes ne tient pas compte de montants liés à des contreparties variables limitées, d'options qui ne sont pas exercées ou de lettres d'intention. Par ailleurs la réalisation des revenus tirés des nouvelles commandes est fondée sur certaines hypothèses, dont celle que les contrats visés seront exécutés intégralement conformément à leurs modalités et aux normes de construction et normes techniques applicables. La résiliation, la modification, le report, la suspension ou la réduction de l'étendue de l'un ou plusieurs contrats pourrait réduire le carnet de commandes et avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom. Le Groupe ne peut garantir qu'il réalisera la totalité des revenus qu'il prévoit initialement de tirer des nouvelles commandes.

# ● RISQUES SUR LA SÉCURITÉ ET LA SÛRETÉ

## CYBERATTAQUES CONTRE LES RÉSEAUX ET/OU LES PRODUITS D'ALSTOM (\*)

Le Groupe utilise des systèmes et technologies de l'information de pointe pour accompagner ses activités et contribuer à son efficacité opérationnelle.

La multiplicité des implantations géographiques du Groupe, la diversité des marchés et gammes de produits, les intégrations d'activités successives ainsi que la séparation finalisée en novembre 2017 de l'infrastructure informatique, des systèmes et des solutions intégrés par General Electric dans le cadre du rachat des activités Énergie constituent un environnement complexe. Le Groupe a également mis en place des partenariats pour assurer la gestion de certains éléments de l'infrastructure informatique et le support de solutions. Les principaux enjeux liés aux systèmes et technologies de l'information utilisés par le Groupe sont d'assurer la continuité de service, de protéger les données sensibles et les droits de propriété intellectuelle, garantir la disponibilité des systèmes et maintenir la conformité sur l'exploitation des actifs informatiques, tout en respectant le cadre réglementaire.

Le dysfonctionnement ou la défaillance de ces systèmes peut avoir des causes externes (virus ou autres logiciels malveillants et piratage informatique, pannes de réseau, etc.) ou internes (actes de malveillance, violations de la confidentialité des données, erreur humaine ou de négligence, obsolescence). Le risque englobe également la possibilité que, suite à une cyberattaque réussie contre Alstom, la société perde des données ou en subisse la corruption, ce qui pourrait entraîner :

- une perturbation, voire une interruption de tout ou partie de l'activité ;

- une perte de compétitivité (plans stratégiques, appels d'offres, propriété intellectuelle, etc.) ;
- une atteinte à l'image de la marque ;
- des sanctions graves en cas de manquement à des obligations réglementaires (Règlement général sur la protection des données en Europe, par exemple).

Un tel dysfonctionnement ou une telle défaillance peut avoir un impact sur les opérations du Groupe et ses résultats financiers.

Le risque cyber existe aussi vis-à-vis des produits, services et systèmes développés par Alstom et vendus à des tiers. Les cyberattaques peuvent intervenir tout au long du cycle de vie des produits Alstom, dès la phase de conception, de fabrication, de livraison, installation et mise en service, opération et jusqu'au retrait de service. Ces attaques peuvent impacter le confort, la disponibilité et même potentiellement le niveau de sûreté des solutions Alstom utilisées par les opérateurs. Ces attaques peuvent entraîner des interruptions d'activité ou l'utilisation frauduleuse de produits et de solutions Alstom à des fins criminelles. La défaillance de ses produits et systèmes pourrait avoir un impact sur l'activité des lignes de produits concernées, la réputation du Groupe et donc ses résultats financiers.

## SÛRETÉ

L'environnement général dans lequel Alstom évolue présente un niveau accru de risques intentionnels d'agressions. Ces actes peuvent prendre racine dans des contextes politiques, sociaux ou économiques. Des actes malveillants ou criminels ciblant le Groupe représentent une menace réelle et pourraient avoir des conséquences néfastes sur la sécurité d'employés, d'actifs, d'information, et donc des activités d'Alstom dans leur ensemble. Deux évolutions principales expliquent cette situation : d'une part, l'augmentation globale de l'insécurité à l'échelle mondiale et, d'autre part, l'accroissement de la présence et des activités d'Alstom dans des zones plus instables, en particulier dans l'hémisphère sud. Cette double évolution augmente le risque que les activités du Groupe, ses employés ou ses infrastructures soient touchés par des actes malveillants qui peuvent être classés en quatre catégories :

- les atteintes aux personnes : agression, vol, extorsion, harcèlement, enlèvement ;
- les dommages aux biens : vol, sabotage, destruction des outils de production ;

- les attaques terroristes ;
- les atteintes volontaires à l'image et la réputation.

Les collaborateurs d'Alstom peuvent être victimes de ces agressions, soit comme cibles désignées car appartenant à une entreprise française, soit comme victime collatérale d'une action ne les visant pas directement. Au plan juridique, la jurisprudence française comme européenne a renforcé ces dernières années la responsabilité des entreprises dans ce domaine en reconnaissant l'obligation générale de sécurité qui impose aujourd'hui à l'employeur d'anticiper tous les risques de nature à mettre la sûreté de ses employés en danger, sous peine d'être poursuivi, y compris au pénal. Des outils et procédures sont mis en place pour diminuer au maximum les impacts d'éventuels actes malveillants. Pour autant, la survenance de tels actes ne peut être exclue et leurs conséquences humaines, juridiques, financières ou réputationnelles pourraient s'avérer particulièrement dommageables pour le Groupe.

## RISQUES SUR LES RESSOURCES HUMAINES

### RECRUTEMENT ET FIDÉLISATION (\*)

Le succès d'Alstom dépend pour une grande part de sa capacité à développer les compétences de ses employés, à recruter et intégrer de nouveaux employés à fortes compétences.

En particulier, les dirigeants et membres des fonctions exécutives disposent d'une expérience très importante du secteur de la mobilité et possèdent une connaissance approfondie des activités, fournisseurs, produits, services et clients du Groupe. La perte de telles connaissances, expertise et compétences techniques à la suite du départ d'un ou de plusieurs membres de l'équipe de direction pourrait impacter d'une manière défavorable des ressources de gestion d'Alstom et avoir une incidence négative sur sa capacité à élaborer et à poursuivre ses stratégies commerciales, ce qui pourrait nuire de façon significative aux activités et résultats financiers du Groupe.

Par ailleurs, le risque lié au recrutement et la fidélisation présente trois volets :

- l'attractivité d'Alstom et sa capacité à pourvoir les postes clés au bon moment ;
- l'implication des collaborateurs ;
- le niveau de fidélisation, souvent influencé par une forte demande de dirigeants et de spécialistes hautement qualifiés, comme les directeurs de projet et les directeurs industriels.

Le risque est corrélé à la situation du marché de l'emploi et peut se concrétiser sous les formes suivantes :

- des concurrents prospectant le même vivier de compétences techniques rares sur le marché ;
- un déficit d'Ingénieurs en général et plus particulièrement en Signalisation en Europe dont la France et sur certains marchés comme l'Asie-Pacifique et l'Amérique du Nord ;
- la « marque » ou l'image qu'Alstom véhicule en tant qu'employeur de choix ;
- le temps requis pour pourvoir certains postes, en particulier lors du démarrage d'un projet important ;
- l'implication des collaborateurs comme une mesure tangible de la qualité de la relation entre une entreprise et ses collaborateurs.

Alstom ne peut donner une assurance complète de son succès à recruter, intégrer et fidéliser les employés qui accompagneront son développement, en particulier dans les pays émergents car cela dépend aussi du contexte social, politique et macroéconomique des pays dans lequel il opère. En conséquence les mesures d'adaptation des effectifs aux évolutions de marché pourraient déboucher sur des risques sociaux significatifs, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur les réductions de coûts escomptées et les capacités de production du Groupe.

## RISQUES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

### RÉGLEMENTATIONS JURIDIQUES ET CONFORMITÉ (\*)

Les activités d'Alstom s'inscrivent dans un environnement légal et réglementaire varié, complexe et évolutif, couvrant de nombreux domaines, tant au niveau national qu'international. Du fait de sa

présence dans de nombreux pays, Alstom est soumis à différentes législations nationales, notamment celles issues de la transposition des conventions internationales, ainsi qu'à des normes et standards

internationaux. Ceci est notamment le cas pour les réglementations dans le domaine du droit de la concurrence, de la lutte contre la corruption ou de blanchiment d'argent. Ces dernières réglementations se sont non seulement considérablement généralisées et renforcées ces dernières années, par exemple avec l'adoption de la loi Sapin II en France (loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique) ou du *UK Bribery Act* en 2010 (loi britannique relative à la répression, à la prévention de la corruption adoptée par le Parlement britannique le 8 août 2010 et entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2011), mais les autorités et juridictions en charge de leur application ont en outre accru leurs capacités d'investigation et de poursuite des contrevenants et ont adopté des sanctions de plus en plus sévères.

Le risque de corruption peut aussi venir de tiers participant pour le compte d'Alstom ou en coopération avec Alstom (consultants, partenaires de coentreprises/consortiums, fournisseurs et, dans une moindre mesure, clients). Ces tiers peuvent ne pas être pleinement informés des règles applicables en matière de droit international et de lois nationales, et être dépourvus de règles et de structures pour assurer la conformité au regard des instructions et des normes internes d'Alstom.

Si le Groupe était dans l'incapacité de se conformer aux lois et réglementations en matière d'anti-corruption et trafic d'influence, les conséquences juridiques et financières pourraient être sérieuses et sévèrement entacher sa réputation. Ce serait notamment le cas si certaines sociétés du Groupe et/ou certains employés du Groupe (actuels et anciens) font l'objet d'enquêtes et/ou de procédures par des autorités judiciaires ou administratives ou par des institutions financières internationales concernant des allégations de paiement illicites dans certains pays, comme cela a été le cas lors de l'enquête initiée aux États-Unis sur des filiales du Groupe concernant des allégations de violations potentielles du *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) et dans le cadre de laquelle Alstom a conclu le 22 décembre 2014 un accord avec le département américain de la justice (DOJ).

En outre, l'exportation des produits en dehors des marchés sur lesquels ils sont produits peut faire l'objet de restrictions ou être soumise à des contrôles ou à l'obtention de licences d'exportation. Certains pays

sont soumis à des réglementations de contrôle des exportations, des embargos, des sanctions économiques ou autre forme de restrictions commerciales imposées par les États-Unis d'Amérique, le Canada, l'Union européenne, la Russie ou d'autres pays ou organisations (les « **Sanctions** »). Ces Sanctions ou un élargissement de celles-ci peuvent restreindre ou empêcher les activités du Groupe dans ces pays ou entraîner des modifications des politiques et pratiques du Groupe.

Rien ne permet de garantir que les contrôles à l'exportation auxquels Alstom est soumis ne seront pas renforcés, que de nouvelles générations de produits développés par Alstom ne feront pas également l'objet de contrôles similaires, voire plus rigoureux et que des facteurs géopolitiques ou des changements de contexte international ne rendront pas impossible l'obtention de licences d'exportation pour certains clients ou ne réduiront pas la capacité d'Alstom à exécuter des contrats déjà signés. Un accès limité à l'exportation pourrait avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom.

En ce qui concerne les règles de concurrence, les activités d'Alstom sont soumises à un large spectre de réglementations nationales et internationales visant principalement à lutter contre les pratiques anticoncurrentielles qui impliqueraient des fournisseurs, des clients, des partenaires, et les concurrents eux-mêmes. Le non-respect de ces réglementations pourrait déboucher sur des sanctions lourdes, telles que des amendes, le paiement de dommages et intérêts, des interdictions statutaires et des sanctions pénales. De telles sanctions auraient aussi un impact lourd sur la réputation du Groupe.

En dépit des mesures mises en œuvre par Alstom pour se conformer aux réglementations applicables à ses activités, Alstom ne peut garantir l'absence de risques en la matière. Toute violation ou manquement aux dispositions et lignes directrices applicables, même involontaire, de la part d'Alstom ou de ses employés ou agents, pourrait entraîner la mise en cause de la responsabilité civile, pénale ou administrative d'Alstom, son exclusion ou sa mise à l'écart de procédures d'appels d'offres ou de sélection de fabricants, voire son interdiction d'accéder à des contrats publics ou d'exercer des activités, et engendrer un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom ainsi que sur sa réputation.

## LITIGES

Dans le cadre de ses activités courantes d'exécution de projets complexes, Alstom est appelé régulièrement à émettre, négocier et se défendre de réclamations commerciales. Ces réclamations sont principalement liées à l'extension des délais de livraison et aux performances techniques des produits. Par ailleurs, du fait de la nature de ses activités, il peut également arriver que la société soit exposée au risque de litige technique et commercial. Le lecteur est invité à se reporter à la Note 33 aux

états financiers consolidés au 31 mars 2020 pour une description des principaux litiges du Groupe.

En outre, dans le cadre de l'Acquisition, Alstom pourrait faire face à de nouvelles réclamations et à de nouveaux litiges, notamment de la part de clients, partenaires, fournisseurs, actionnaires ou créanciers du groupe Alstom ou du groupe Bombardier.

## RÉGLEMENTATIONS FISCALES

Du fait de sa présence dans de nombreux pays, Alstom est soumis à de nombreuses législations fiscales nationales. Dans la mesure où les lois et les règlements fiscaux en vigueur dans les différents pays où Alstom exerce ses activités ne fournissent pas toujours de lignes directrices claires ou définitives, la structure d'Alstom, la conduite de ses activités et son régime fiscal se fondent sur son interprétation des lois et des règlements applicables en matière fiscale. Alstom ne peut garantir que ces interprétations ne seront pas remises en cause par les autorités fiscales compétentes ou que les lois et règlements applicables dans certains de ces pays ne feront pas l'objet de changements, d'interprétations fluctuantes et d'applications contradictoires. En outre, la politique de

prix de transfert du Groupe peut être contestée, car certains pays ne s'appuient pas sur les principes directeurs de l'OCDE en matière de prix de transfert, mais sur leurs propres critères de référence, ce qui conduit à des contestations et à une réévaluation ou à un nouveau calcul des prix de transfert entraînant une double imposition. Plus généralement, tout manquement aux lois et réglementations fiscales des pays dans lesquels les sociétés du Groupe sont situées ou opèrent peut entraîner des redressements, ou le paiement d'intérêts de retard, d'amendes et de pénalités. Ces éléments pourraient avoir un effet défavorable sur le taux d'imposition, la trésorerie, les résultats ou les perspectives d'Alstom.

## ● RISQUES LIÉS AUX ACQUISITIONS, CESSIONS ET AUTRES OPÉRATIONS DE CROISSANCE EXTERNE

### RISQUES LIÉS AU PROJET D'ACQUISITION DE BOMBARDIER TRANSPORT (\*)

#### Risque lié la non-réalisation de l'Acquisition

Le défaut de réalisation de l'Acquisition du fait de la résiliation du Protocole d'accord ou du Contrat d'Acquisition pourrait avoir un effet défavorable sur le cours de Bourse et sur les activités et les résultats financiers futurs d'Alstom.

Si l'Acquisition n'intervient pas du fait de la résiliation du Protocole d'accord ou du Contrat d'Acquisition, les activités courantes d'Alstom pourraient être défavorablement affectées et, faute d'avoir réalisé les bénéfices attendus de la réalisation de l'Acquisition, Alstom serait soumis à un certain nombre de risques, parmi lesquels :

- Alstom pourrait être tenue, dans certaines circonstances, de verser une indemnité de rupture à Bombardier Inc. (« **Bombardier** ») et à la Caisse de dépôt et placement du Québec (« **CDPQ** ») d'un montant total de € 75 millions (en cas de non-signature du Contrat d'Acquisition), pouvant atteindre € 200 millions dans certaines hypothèses prévues dans le cadre du Contrat d'Acquisition ;
- Alstom a engagé et pourrait continuer d'engager des coûts et frais importants dans le cadre de l'Acquisition envisagée ;
- Alstom pourrait subir les effets d'une réaction négative des marchés financiers, et notamment un effet négatif sur son cours de Bourse ;
- Alstom pourrait faire face à des réactions négatives de la part des clients, autorités de régulation et salariés ; et
- avant la résiliation, la Direction d'Alstom pourrait avoir consacré du temps et d'importantes ressources aux questions relatives à l'Acquisition, qui auraient autrement été consacrées aux opérations courantes ainsi qu'à d'autres opportunités qui auraient pu profiter à Alstom.

En outre, Alstom pourrait faire l'objet d'un litige né du défaut de réalisation de l'Acquisition. Si l'Acquisition n'intervient pas, ces risques pourraient se matérialiser et avoir un effet défavorable sur les activités, la situation financière, les résultats financiers et le cours de Bourse d'Alstom.

En outre, une fois le contrat d'acquisition signé, la réalisation de l'Acquisition est soumise à plusieurs conditions suspensives, dont certaines sont hors du contrôle d'Alstom, de Bombardier ou de CDPQ. Aucune garantie ne peut être donnée que les conditions suspensives à l'Acquisition soient réalisées ou levées en temps utile, si tant est qu'elles soient réalisées ou levées. Toute défaillance ou tout retard dans la réalisation des conditions suspensives pourrait empêcher ou retarder la réalisation de l'Acquisition, ce qui réduirait les synergies et les avantages qu'Alstom et Bombardier Transport comptent obtenir dans le cadre de l'Acquisition et de l'intégration réussie de leurs activités respectives.

En particulier, l'Acquisition est soumise aux approbations des autorités de la concurrence et de régulation de l'Union européenne, des États-Unis, de la Chine et d'autres juridictions. Les autorités concernées pourraient imposer des mesures ou des conditions, comme la cession d'actifs ou d'activités d'Alstom et/ou de Bombardier Transport, notamment en ce qui concerne des activités significatives des sociétés, et aucune garantie ne peut être donnée qu'Alstom, Bombardier et CDPQ obtiennent les accords, décisions et approbations nécessaires de ces autorités. Par ailleurs, toute condition et cession exigée par ces autorités pourraient avoir une incidence défavorable significative sur les activités, les résultats

d'exploitation, la situation financière, les synergies et les perspectives d'Alstom.

#### Risque lié à la performance de Bombardier Transport et aux passifs imprévus

Bombardier Transport est confronté à des difficultés financières et opérationnelles. Ses objectifs de performance ont été revus à la baisse dans le cadre de l'avertissement sur les résultats publié dans le cadre de la publication des résultats 2019 de Bombardier. La performance et les indicateurs financiers et opérationnels de Bombardier Transport pourraient continuer à se détériorer, notamment dans le contexte actuel lié au Covid-19 et rien ne garantit que la performance de Bombardier Transport anticipée à la date de l'annonce de l'Acquisition puisse être réalisée, ce qui aurait un impact défavorable significatif sur la situation financière et le résultat d'exploitation d'Alstom à l'issue de la réalisation de l'Acquisition.

Par ailleurs, Alstom a mené une *due diligence* limitée envers Bombardier Transport avant de conclure le protocole d'accord avec Bombardier et CDPQ pour l'acquisition de Bombardier Transport. Par conséquent, après la réalisation de l'Acquisition, la réalisation de difficultés opérationnelles et/ou de passifs imprévus de Bombardier Transport pourrait survenir et avoir un impact négatif sur la rentabilité, le résultat d'exploitation, la situation financière, la capitalisation boursière et la valeur de marché des actions Alstom. De même, des difficultés opérationnelles identifiées dans le cadre de la *due diligence* pourraient se révéler sous-provisionnées ou autrement plus importantes qu'initialement estimées ou Alstom pourrait ne pas être en mesure d'y remédier, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur les résultats, les flux de trésorerie, la rentabilité, la situation financière et la réputation du Groupe.

#### Risque lié à l'intégration des activités de Bombardier Transport et à la non-réalisation des synergies attendues

Les avantages attendus dans le cadre de l'Acquisition envisagée dépendront, en partie, du succès de l'intégration des activités du groupe Alstom avec celles de Bombardier Transport. L'Acquisition impliquera l'intégration de deux groupes complexes de taille importante qui exercent actuellement une vaste gamme d'activités et fonctionnent indépendamment. Les sociétés pourraient rencontrer des difficultés importantes lors de la mise en œuvre d'un plan d'intégration, dont certaines pourraient ne pas avoir été prévues ou être hors du contrôle d'Alstom et de Bombardier Transport, notamment quant aux divergences entre les normes, contrôles, procédures et règles, la culture d'entreprise, l'historique d'investissements technologiques et l'organisation du groupe Alstom et de Bombardier Transport, et la nécessité d'intégrer et d'harmoniser les différents systèmes opérationnels et les procédures spécifiques aux deux sociétés, comme les systèmes financiers et comptables et autres systèmes informatiques.

En outre, le processus d'intégration sera long et complexe et nécessitera un temps et des ressources significatifs. Cela pourrait détourner l'attention et les ressources de la direction d'autres opportunités stratégiques et de la gestion opérationnelle quotidienne durant le processus d'intégration. Les efforts d'intégration pourraient également entraîner des coûts



importants, ce qui pourrait avoir un impact défavorable significatif sur la situation financière et le résultat d'exploitation d'Alstom. Tout échec de l'intégration attendue pourrait avoir un impact défavorable sur les activités, la situation financière et la rentabilité d'Alstom.

Enfin, Alstom s'attend à ce que l'Acquisition conduise à une création de valeur importante par le biais des synergies réalisées à moyen terme et ultérieurement ainsi que d'importantes synergies de coûts, mais aucune garantie ne peut toutefois être donnée quant à l'existence ou l'atteinte dans les délais prévus des synergies, car la réalisation et la portée éventuelles des synergies attendues dépendent d'une série de facteurs et d'hypothèses dont beaucoup sont hors du contrôle d'Alstom et de Bombardier Transport. Par ailleurs, les coûts engagés en vue de permettre la réalisation de ces synergies, pourraient être plus élevés que

prévus ou des coûts additionnels imprévus, supérieurs aux synergies attendues, pourraient survenir, entraînant une réduction de valeur pour les actionnaires. L'incapacité à réaliser les synergies attendues et/ou l'augmentation de coûts engendrée(s) dans ce cadre pourrai(en)t avoir une incidence défavorable significative sur les activités d'Alstom, son résultat d'exploitation, sa situation financière et ses perspectives.

L'ensemble des facteurs de risques liés à l'Acquisition, et notamment les risques liés au financement de l'Acquisition, à la préparation des informations pro forma et au rapprochement des normes comptables, seront inclus et détaillés dans le document présentant l'opération qui sera disponible en amont de l'assemblée générale appelée à approuver les résolutions relatives à l'Acquisition.

## RISQUES LIÉS AUX ACQUISITIONS, JOINT-VENTURES ET PARTENARIATS

Dans le cadre de sa stratégie de développement, Alstom peut être amené à procéder à des acquisitions d'activités et/ou de sociétés, ainsi qu'à de nombreuses créations de coentreprises (joint-ventures) ou partenariats. Le Groupe a notamment créé un nombre important de joint-ventures et partenariats dans des pays émergents, notamment en Russie, au Kazakhstan, en Algérie, en Inde, en Afrique du Sud et en Chine, afin de pénétrer et développer ces marchés. Ces opérations comportent des risques liés aux difficultés pouvant être rencontrées dans l'évaluation des actifs et passifs objets de ces opérations, dans l'intégration du personnel, des activités, des technologies et des produits, dans la mise en œuvre des systèmes et procédures en matière de gouvernance et de conformité ainsi que, le cas échéant, des risques liés à l'instabilité politique et économique potentielle en fonction des pays considérés. Le Groupe n'a pas d'assurance que les activités ou sociétés acquises n'incluent pas des passifs non identifiés au moment de la réalisation de l'opération et pour lesquels le Groupe n'a pas de protection ou des protections partielles de la part du cédant ou du partenaire. Aucune assurance ne peut également être donnée que ces acquisitions, joint-ventures et partenariats n'entraîneront pas de besoins de financement supplémentaires, des coûts d'acquisition et d'intégration accrus, ainsi que des risques en matière de propriété industrielle, des désaccords ou blocages entre les partenaires ou encore que la performance financière effective ne soit pas conforme aux hypothèses initiales. Ainsi, les risques liés à la valorisation et aux passifs non déclarés et à l'intégration des opérations (gestion des procédures complexes d'intégration du personnel, des produits, des technologies et d'autres actifs de la société acquise pour garantir la valeur projetée et les synergies projetées) peuvent être importants. La survenance de tels événements est susceptible d'avoir un effet défavorable sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives d'Alstom.

En outre, ces opérations peuvent donner lieu à des transferts de technologie. Certains partenaires du Groupe pourraient en effet développer leurs propres produits et services à partir des transferts de technologies d'Alstom, et ensuite devenir des concurrents, notamment en tirant avantage de leur position locale sur leur marché d'origine. En outre, certains partenaires demandent non seulement des transferts de technologie de fabrication, mais également de plus en plus des technologies de conception et d'industrialisation, entraînant un transfert de technologie plus important. Les partenaires ou les fournisseurs d'Alstom peuvent également exploiter les données des produits qu'ils fabriquent pour s'en servir eux-mêmes.

Par ailleurs, dans les joint-ventures dans lesquelles la participation d'Alstom est minoritaire, aucune assurance ne peut être donnée sur la capacité à long terme du Groupe de pouvoir bénéficier de l'accès aux activités opérationnelles de la joint-venture. Alstom n'est pas impliqué dans la gestion quotidienne des opérations des entités dans lesquelles sa participation est minoritaire et ne peut donc avoir qu'une connaissance limitée de leurs activités et de leurs performances.

Certaines activités du Groupe ont été cédées par le passé ou pourraient être amenées à être cédées dans le futur. Alstom peut le cas échéant accorder ou avoir accordé des garanties concernant les activités cédées ou conserver certains contrats et certains passifs relatifs aux activités cédées. Il ne peut être exclu que le Groupe soit ainsi amené à devoir supporter des coûts accrus du fait de contrats ou passifs conservés, à devoir payer des indemnités ou ajustements de prix à l'acquéreur, ou, même dans le cas où les passifs associés aux activités cédées sont transférés à l'acquéreur, à devoir supporter certains de ces passifs. La survenance de ces événements pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats et la situation financière d'Alstom.

## ● RISQUES FINANCIERS

Le Groupe est soumis à des risques financiers, en particulier au risque de change et au risque de liquidité. La capacité de disposer de lignes suffisantes de cautions constitue en effet pour le Groupe une condition indispensable à la soumission des offres, à l'obtention des commandes et à la réception des acomptes et paiements échelonnés de la part des clients. Pour plus d'informations sur ces risques financiers auxquels le Groupe est confronté, le lecteur est invité à se reporter à la Note 28 des comptes consolidés au 31 mars 2020, qui présente l'exposition au risque de change et le portefeuille de couvertures associées, l'exposition au risque de crédit, de taux et de liquidité, ainsi que la politique de gestion

de ces risques. Des informations détaillées concernant la dette financière du Groupe qui s'élève à € 1 638 millions au 31 mars 2020, incluant les obligations *lease*, figurent par ailleurs dans la Note 27 des comptes consolidés au 31 mars 2020.

En outre, toute dégradation de la notation financière d'Alstom pourrait avoir un effet défavorable sur les coûts de financements du Groupe, sur l'accès à certains financements et aux capacités de cautions bancaires. En particulier, du fait de l'Acquisition, les agences de notation pourraient attribuer à l'avenir à Alstom ou à des titres de créance émis par Alstom une notation plus faible que sa notation actuelle. Une telle baisse de la

notation pourrait augmenter les coûts de financement d'Alstom. Dans une telle hypothèse, Alstom pourrait être limitée dans la réalisation de certaines acquisitions ou dépenses en capital, les coûts accrus de financement des projets ne répondant plus à ses critères d'investissement. Cela pourrait avoir une incidence négative sur le potentiel de croissance d'Alstom, sur ses résultats d'exploitation et sa situation financière.

Par ailleurs, le Groupe ne peut exclure la survenance de risques d'exécution sur ses projets qui résulteraient d'une dégradation de la notation de ses banques. En effet, certains contrats du Groupe intègrent

des exigences sur la notation des banques utilisées pour les projets correspondants, notamment pour l'émission des garanties bancaires. En cas d'événements entraînant une dégradation de la notation de ses banques, Alstom ne peut garantir que ceci n'entraînera pas diverses complications contractuelles, ce qui pourrait avoir des effets défavorables sur l'exécution des projets tels que retards de paiements, décalage des échéanciers du projet, augmentation des coûts ou autres impacts financiers.

## ● GESTION DES RISQUES ET ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

Le Groupe a mis en place un système de procédures et d'évaluation du contrôle interne, initialement basé sur les lignes directrices établies par un organisme reconnu, le COSO (*Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission*). Ces procédures sont également conformes aux principes décrits dans le document publié par l'AMF, en juillet 2010, intitulé « Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne : cadre de référence » et mises à jour régulièrement.

Le système de contrôle interne mis en place fournit une assurance raisonnable que :

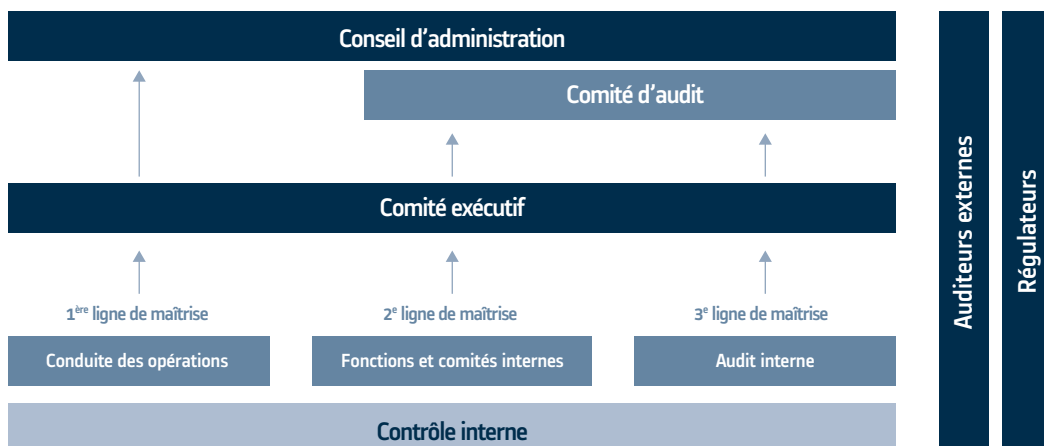
- la conformité aux procédures et instructions, y compris les lois et réglementations applicables, est respectée ;
- l'information produite est fiable, exhaustive et de qualité, notamment l'information financière ;
- les opérations sont réalisées de manière optimale et les processus de contrôle interne sont efficaces, en particulier ceux concernant la protection des actifs ;
- les objectifs dans le cadre de l'activité du Groupe sont atteints en prenant en compte l'identification et la maîtrise des risques ;
- le risque de fraude est minimisé ; et
- les contrôles, y compris ceux visant à maîtriser les risques, sont largement compris et partagés à tous les niveaux du Groupe et les mesures appropriées sont prises pour réduire et minimiser ces risques.

Le contrôle interne comprend cinq composantes qui sont liées entre elles et qui ont été mises en place dans le Groupe :

- l'environnement de contrôle qui couvre l'intégrité, les règles d'éthique, les compétences, les autorisations, les responsabilités et le développement du personnel ;
- l'évaluation des risques, c'est-à-dire l'identification, l'analyse et la réduction de ces risques ;
- les activités de contrôle, à savoir les dispositions et procédures qui assurent que les instructions de la Direction sont mises en œuvre ;
- l'information et la communication : les informations appropriées doivent être identifiées, collectées et communiquées sous une forme et dans des délais qui permettent aux personnes concernées d'exercer leurs responsabilités ; et
- le pilotage, qui inclut les vérifications de contrôle interne ainsi que l'Audit Interne. Ce processus évalue la qualité et la performance des différents systèmes dans la durée, et selon un calendrier établi.

Par essence, le système de contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que ces risques ont été totalement éliminés. Il doit les ramener à un niveau acceptable.

Les différents acteurs intervenant dans la gestion et le contrôle des risques du Groupe sont décrits ci-après, et peuvent être schématisés selon les trois lignes de maîtrise définies par l'IFACI (Institut français des auditeurs et contrôleurs internes).



## ENVIRONNEMENT INTERNE

### Première ligne de maîtrise : le management opérationnel

Le Président-Directeur Général est responsable des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, et il lui appartient de s'assurer que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques sont conçues et mises en œuvre de façon efficace dans le Groupe. Le Management est responsable du développement, de la mise en œuvre et de la surveillance des systèmes de contrôle interne et doit fournir toute assurance nécessaire à ce sujet.

La Direction Générale de chaque unité a la responsabilité de maintenir le contrôle interne dans la durée. Un Questionnaire de Contrôle Interne (ou « Questionnaire d'auto-évaluation ») a été développé. Son application aux unités est différenciée en fonction de leur contribution aux états financiers du Groupe et de leurs risques. Il couvre l'ensemble du périmètre de consolidation du Groupe. Ce Questionnaire d'auto-évaluation est mis à jour régulièrement en fonction de l'évolution des risques du Groupe. Au moins une fois par an, le Directeur Général de chaque unité certifie formellement que l'unité sous sa responsabilité a correctement auto-évalué son environnement de contrôle.

Lorsque les résultats du Questionnaire d'auto-évaluation indiquent que les contrôles ne sont pas au niveau exigé, des plans d'actions correctifs sont mis en place. Les progrès des plans d'actions sont régulièrement suivis. Les résultats du Questionnaire d'auto-évaluation sont approuvés par la Direction des unités (à savoir le Directeur Général et le Directeur Financier) et sont soumis à des revues par l'Audit Interne. Les résultats sont présentés une fois par an au Comité d'audit.

Les bonnes pratiques de contrôle interne identifiées au cours de l'autoévaluation sont publiées sur le réseau social interne afin d'assurer une large distribution à l'ensemble des unités.

Au cours de la dernière campagne d'autoévaluation menée en juillet 2019, plus de 1 000 utilisateurs ont été mobilisés.

### Seconde ligne de maîtrise : les directions fonctionnelles

#### La Direction Financière et les procédures utilisées dans le cadre de la production des états financiers du Groupe et autres informations comptables et financières

La fonction financière contrôle les activités, opérations et projets, afin d'optimiser la profitabilité et la trésorerie du Groupe, tout en fournissant une information fiable aux parties prenantes internes et externes.

La fonction finance définit les principes et la politique financière du Groupe en matière de contrôle des offres et des projets, du financement, de la trésorerie, du contrôle interne, de la comptabilité, de la fiscalité et du contrôle de gestion.

Les comptes des unités de reporting sont préparés conformément aux règles comptables du Groupe. Les données sont ensuite ajustées, si nécessaire, pour produire les comptes sociaux et fiscaux locaux. Un logiciel de consolidation intégré est utilisé à la fois pour la remontée des informations de gestion et pour produire les états financiers du Groupe. Les outils de consolidation permettent de réconcilier les données de contrat et les reportings financiers. Les principaux processus de remontée d'information facilitent la consolidation des données financières destinée à la production des états financiers consolidés et des données prévisionnelles.

#### Normes comptables

Les états financiers consolidés sont préparés conformément aux normes IFRS adoptées par l'Union européenne. Les états financiers consolidés sont en conformité avec les règles comptables, comme détaillé dans la Note 2 des états financiers consolidés au 31 mars 2020.

#### Processus de clôture des comptes

Les unités de reporting produisent des états mensuels qui sont utilisés pour déterminer le résultat opérationnel, le flux de trésorerie et le bilan.

#### Rôle de la Direction de la Comptabilité Groupe

La liste des entités à intégrer par mise en équivalence ou à consolider par intégration ligne à ligne ou globale est dressée par la Direction de la Comptabilité du Groupe. Cette Direction vérifie également la qualité des remontées d'information soumises par les unités, en se concentrant principalement sur les éliminations des opérations internes, le traitement comptable des opérations de la période ayant un caractère non récurrent, et les mouvements entre les bilans d'ouverture et de clôture utilisés pour préparer l'état relatif aux flux de trésorerie et les réconciliations entre entités juridiques et entités de reporting.

Cette Direction vérifie également les résultats des procédures, en particulier en matière de taux de change, d'éliminations internes, de transferts aux intérêts minoritaires et d'identification des effets des modifications dans le périmètre de consolidation. Les états financiers consolidés du Groupe sont également analysés en détail, afin d'identifier et de vérifier les principales contributions par activité ou filiale, ainsi que la substance des transactions reflétées dans les comptes.

#### La Direction du Contrôle Interne

La Direction du Contrôle Interne au niveau Groupe a pour mission la promotion et la coordination de toute action ou projet ayant pour but de définir les exigences Groupe en matière de contrôle interne, ou de mettre à jour le Questionnaire de contrôle interne. Elle assure également le suivi des résultats globaux des campagnes d'auto-évaluation, des défaillances majeures détectées et de leurs plans d'action.

La Direction du Contrôle Interne est responsable de la définition des exigences en matière de contrôle interne ainsi que de la production et la mise à jour du Questionnaire de Contrôle Interne, et du suivi des résultats.

Lorsque des défaillances sont identifiées, des plans d'actions détaillés sont mis en place pour corriger ces faiblesses dans des délais appropriés avec l'assistance des équipes régionales et fonctionnelles, et suivis par l'équipe centrale du contrôle interne sous la responsabilité du Directeur du Contrôle Interne, qui peut s'appuyer sur une équipe de contrôle interne régionalisée.

#### La Direction Gestion des Risques

Le dispositif de gestion des risques se fonde sur l'environnement de contrôle interne et s'inscrit dans une démarche continue d'identification, d'évaluation et de gestion des facteurs de risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs et des opportunités du Groupe. Le dispositif de gestion des risques repose à la fois sur une organisation et sur un processus de gestion des risques clairement définis :

- Les principaux objectifs de cette Direction sont de s'assurer que les principaux risques sont pris en compte et traités au niveau le plus approprié de l'organisation, qu'une veille permanente est en place notamment dans l'identification de risques émergents, que les moyens mis en œuvre sont suffisants et efficaces pour réduire les risques identifiés, et que l'instance dirigeante dispose d'une vision à jour de ses principales expositions.

- L'organisation est placée sous la responsabilité de la Direction de l'Audit Interne et de la Gestion des risques qui relève de la Direction Financière du Groupe. Elle s'appuie sur le Comité exécutif concernant la définition de la politique de gestion des risques et sur des propriétaires de risques pour le processus d'identification, d'évaluation et de traitement des risques majeurs. Ces propriétaires de risques ont pour rôle de définir et piloter les plans d'actions relatifs aux risques majeurs. À ce titre, la Direction des Risques assure une coordination en partenariat avec les propriétaires de risques.

## La Direction Juridique

La Direction Juridique a pour mission de superviser et réduire les risques juridiques liés aux activités du Groupe, ainsi que de participer aux efforts du Groupe pour assurer la conformité aux lois applicables et au Code d'éthique d'Alstom. Elle est composée des Directions Juridiques des Régions et de la Direction Juridique Centrale.

La Direction Juridique est dirigée par la Directrice Juridique Groupe qui rapporte au Président-Directeur Général. La Directrice Juridique participe à l'ensemble des séances du Conseil d'administration, du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable, et aux séances du Comité d'audit abordant des sujets juridiques. Elle fait un compte rendu régulier sur l'évolution des principales procédures judiciaires ou enquêtes en cours.

La Direction Juridique Centrale gère les litiges majeurs concernant le Groupe et la conformité aux lois applicables incluant des enquêtes pénales. Elle supervise le reporting sur l'exposition du Groupe en matière de différends et prépare l'*Annual Litigation Report* du Groupe (rapport sur les principaux litiges en cours ou potentiels), qui est soumis annuellement au Comité de l'information du Groupe, au Comité d'audit ainsi qu'aux Commissaires aux comptes du Groupe. La fonction juridique mène à tous les niveaux du Groupe des actions de formation en matière de gestion des risques juridiques.

La Direction Juridique Centrale a la responsabilité de la mise en œuvre du programme développé par Alstom destiné à prévenir toute pratique anticoncurrentielle dans les activités du Groupe et à assurer le respect par tous les collaborateurs des règles internes, ainsi que des lois et règlements en matière de droit de la concurrence dans les pays dans lesquels Alstom exerce ses activités.

## La Direction de l'Éthique et de la Conformité

L'éthique et la conformité sont une des plus hautes priorités du Groupe. La Direction de l'Éthique et de la Conformité est responsable du Programme d'Intégrité d'Alstom visant la mise en place d'une culture d'intégrité, ainsi que l'application de toutes les règles relatives à l'éthique des affaires et à l'intégrité personnelle.

Le rôle de la Direction de l'Éthique et de la Conformité du Groupe est principalement de :

- promouvoir et expliquer la culture d'intégrité d'Alstom en s'assurant que les standards les plus élevés en matière d'éthique et de conformité sont appliqués dans l'ensemble du Groupe ;
- assurer la conformité aux réglementations et lois internationales et nationales, ainsi qu'aux règles du Groupe ;
- prévenir toutes activités illégales ou tous paiements illicites ;
- contrôler le processus de nomination des partenaires commerciaux, incluant la vérification préalable de l'intégrité de ces partenaires ;
- mettre en place les règles et procédures nécessaires ; et
- mesurer continuellement la performance du Programme d'Intégrité d'Alstom.

La Direction de l'Éthique et de la Conformité comprend 14 personnes. Elle a toute autorité et indépendance grâce à son rattachement à la Directrice Juridique du Groupe. La Directrice de l'Éthique et de la Conformité a un

accès direct au Président-Directeur Général et au Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable.

Afin de promouvoir le Programme d'Intégrité d'Alstom, une communauté de plus de 320 Ambassadeurs Éthique et Conformité recrutés sur la base du volontariat existe depuis mai 2010. Plus de 5 000 participants ont suivi des sessions de formation en matière d'éthique et de conformité pendant le cycle de formation de 2014 à 2017. Un second cycle a été lancé en 2017 et plus de 5 000 participants ont été formés. Un nouveau cycle de formation de 2020 à 2023 a été lancé avec plus de 5 000 participants à former.

## La Trésorerie Groupe

La fonction trésorerie définit les règles et procédures concernant l'accès aux financements la gestion des liquidités, la couverture des risques de change, ainsi que les cautions et garanties. De plus, elle gère les risques associés (risques de liquidité, en ce compris de disponibilité des lignes de cautions, de contrepartie, de change et de taux d'intérêt), les relations financières avec les filiales, la structure de centralisation de la trésorerie et le processus de compensation des flux internes.

Son organisation centralisée facilite le contrôle et le suivi des risques financiers en requérant notamment que toute transaction sur produits dérivés soit effectuée ou, lorsque cela n'est pas possible, *a minima* supervisée par la salle des marchés du Groupe.

La Trésorerie Groupe est seule autorisée à contracter des emprunts bancaires et à investir les excédents de trésorerie du Groupe hormis dans les pays soumis à des restrictions locales. Dans ces cas, l'implication et l'autorisation de la Trésorerie Groupe demeurent obligatoires avant toute contractualisation.

La Trésorerie a également défini une liste de banques auprès desquelles les unités sont autorisées à ouvrir des comptes. Pour plus d'information sur la gestion des différents risques financiers, voir la Note 28 aux comptes consolidés au 31 mars 2020.

## La Direction Environnement, Hygiène, Sécurité

La Direction Environnement, Hygiène, Sécurité du Groupe (EHS) est responsable de la définition de la politique, de la stratégie et des programmes de gestion des risques environnementaux, santé et sécurité au travail. Elle est assistée dans ce rôle par le réseau des responsables EHS, organisé par Régions, par *cluster*, par pays et par sites opérationnels ou projets qui assurent le déploiement opérationnel de l'ensemble de ces programmes.

Par ces programmes, les objectifs du Groupe sont :

- assurer un haut niveau de standard en matière de contrôle des risques industriels toujours au-dessus ou au moins égal aux exigences réglementaires locales ;
- évaluer l'impact sur l'environnement et la santé des employés des nouveaux procédés industriels avant leur implantation, l'arrêt ou la transformation des procédés existants ;
- s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue pour diminuer les consommations d'énergie et d'eau, la génération des déchets industriels, les émissions de gaz à effet de serre et les Composés Organiques Volatils et réduire les risques liés aux pollutions accidentelles ; et
- assurer aux salariés du Groupe et à tous les prestataires intervenant sur les sites et les projets la diminution constante des risques d'accidents ou de maladie professionnelle auxquels ils sont exposés.

Une attention particulière est portée aux activités à hauts risques réalisées par les salariés du Groupe et les sous-traitants dans l'exécution des contrats.

La prévention incendie et catastrophe naturelle est régulièrement revue par des évaluateurs externes spécialisés procédant à des audits formels, et par des autoévaluations. Au cours de l'exercice 2019/20, neuf sites industriels ont été audités par un tiers indépendant et des missions d'expertises et de conseils ont aussi été menées durant cet exercice.

Au cours de l'exercice 2019/20, 48 évaluations EHS ont été réalisées dans le cadre du plan de réduction des accidents graves et du contrôle des activités à haut risque : le plan « Alstom Zéro Déviation ». En matière d'environnement, à ce jour plus de 90 % des employés Alstom mettent en œuvre des processus conformément à la norme ISO 14001.

Le Groupe a lancé plusieurs actions en vue de mettre en œuvre un plan de vigilance tel que requis par la loi française du 27 mars 2017, étant entendu que le Groupe disposait déjà de processus permettant de répondre directement ou indirectement aux exigences de la nouvelle loi (ex. : processus de cartographie des risques, processus de qualification des fournisseurs, procédure d'alerte, etc.).

### La Direction des Systèmes et Technologies de l'Information

La fonction systèmes et technologies de l'information (IS&T) est la fonction centrale dont la mission principale est de fournir des solutions et des services IS&T visant à appuyer les métiers, les opérations et les projets du Groupe, ainsi qu'à soutenir l'évolution stratégique du Groupe, l'efficacité opérationnelle, l'amélioration des processus et la productivité des Régions par le choix de technologies optimisées, innovantes, rentables, sûres et conformes.

De nombreuses initiatives ont été lancées permettant de renforcer le contrôle interne IS&T :

- la centralisation de la gestion des actifs informatiques ;
- la modernisation des infrastructures ;
- la mise hors service de systèmes obsolètes et la rationalisation des solutions existantes ;
- le déploiement de nouveaux outils afin de sécuriser l'espace de travail ; et
- l'adaptation des procédures de sécurité de l'IS&T aux nouveaux environnements informatique.

La gestion centrale des systèmes et de l'infrastructure du Groupe renforce sa capacité à gérer le risque IS&T et assure un meilleur contrôle des activités informatiques. Les Départements « Business Solutions and Innovation », « Technology and Security », « IS&T Business Partnering » et « Service Performance & User Support » assistent le Directeur des Systèmes d'Information du Groupe pour établir les principes IS&T, l'architecture d'entreprise, les règles et processus, et appliquer des pratiques communes dans les services et les standards.

### Troisième ligne de maîtrise : l'audit interne

La fonction principale de la Direction de l'Audit Interne est de conseiller le Président-Directeur Général, le Directeur Financier ainsi que le Comité d'audit sur l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne à tous les stades de l'activité du Groupe. Elle fonctionne conformément à la Charte d'audit interne telle qu'approuvée par le Comité d'audit et a le pouvoir d'examiner tout aspect des opérations, quel qu'il soit.

En particulier, la Direction de l'Audit Interne évalue les contrôles destinés à assurer :

- la conformité avec les lois en vigueur, ainsi qu'avec les règles et procédures internes ;
- la protection physique des actifs matériels et immatériels, y compris l'identification des risques correspondants ;

- la disponibilité, la fiabilité, l'intégrité et la confidentialité de l'information et du reporting ; et
- l'efficacité des processus, des fonctions et des activités.

La Direction de l'Audit Interne prend en compte la cartographie des risques et les profils de risques des unités dans l'établissement de ses programmes et plans d'audits.

Après chaque mission d'Audit Interne est diffusé un rapport qui précise les constatations faites et les recommandations effectuées. Ces différents rapports sont synthétisés dans les rapports d'activité biannuels d'Audit Interne portant sur les résultats d'ensemble des audits internes effectués, ainsi que sur tout autre sujet affectant le Contrôle Interne, lesquels sont ensuite présentés au Comité d'audit. Ces rapports constituent la base de la revue par le Comité d'audit de l'efficacité des travaux de l'Audit Interne.

L'Audit Interne peut procéder à un nouvel audit (après une durée raisonnable) consécutivement à toute mission d'audit interne dont le résultat du point de vue de la maîtrise de l'environnement de contrôle s'avère inférieur aux attentes du Groupe.

### Assurances

La politique du Groupe est de souscrire des polices d'assurance auprès d'assureurs présentant une solvabilité de premier rang. Le montant d'assurance souscrit est fonction de l'estimation des pertes maximales anticipées, tant en matière de dommages matériels et pertes d'exploitation qu'en matière de responsabilité civile. Cette estimation est faite dans le cadre des programmes d'audits et de gestion des risques industriels pour les dommages matériels et pertes d'exploitation. Pour ce qui concerne la responsabilité civile, l'estimation des besoins en assurance dépend de l'évaluation des risques de responsabilité maximum compte tenu des activités du Groupe. Le processus annuel d'évaluation des risques qui aboutit à la cartographie des risques du Groupe a permis de confirmer que les montants appropriés d'assurance étaient souscrits pour les risques assurables.

Les principaux risques couverts sont les suivants, sous réserve des limitations, exclusions et déclarations habituelles liées à ce type d'assurance :

- dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives aux dommages matériels, incendies, explosions, événements naturels et autres périls ainsi que le bris de machine ;
- conséquences financières de la responsabilité subie en raison de dommages causés à des tiers du fait des opérations, produits ou services ;
- dommages en cours de transport, du point de départ du transport au point de déchargement (entrepôt, site de construction ou destination finale) ; et
- dommages en cours de construction, installation, essais et mise en service liés à l'exécution des contrats.

En plus de ses polices Groupe, Alstom souscrit dans les pays dans lesquels le Groupe est présent des polices d'assurance ayant pour objet de couvrir des risques spécifiques ou dont l'assurance est obligatoire, tels que les risques automobiles, d'accident du travail ou de responsabilité d'employeur. La présentation ci-dessus est un résumé des principales polices d'assurance Groupe et ne décrit pas toutes les restrictions, exclusions et limites applicables aux polices souscrites. Ces polices sont négociées pour des périodes allant généralement de un à deux ans. Pour des raisons de confidentialité et de protection des intérêts du Groupe, il n'est pas possible de présenter de manière exhaustive les polices de Alstom.

## ORGANES DE SURVEILLANCE, SUIVI ET CONTRÔLE

### Les comités

#### Le Comité « Pensions »

Le suivi et le contrôle des plans à prestations définies sont assurés par le Comité « Pensions » composé des Directions de la Trésorerie, de la Consolidation et des Rémunérations & Avantages sociaux du Groupe, selon les principes suivants :

- une gestion des actifs et des passifs équilibrée de chaque plan, afin de ne prendre que les risques de marché nécessaires au Groupe pour faire face à ses engagements sociaux ;
- autant que possible, une stratégie d'investissements simples assurant une visibilité sur les risques engagés ;
- une politique globale sur les avantages sociaux qui spécifie les principes de conception, de financement et d'investissement, d'administration et de gouvernance des plans de pensions ; et
- une Charte de responsabilité en vertu de laquelle les changements à la conception, au financement et investissement et à l'administration des plans de pension doivent être autorisés par des membres désignés de la Direction du Groupe.

Le comité se réunit au moins deux fois par an afin de suivre l'évolution des différents plans. Durant l'exercice fiscal 2019/20, le comité s'est réuni à trois reprises, essentiellement pour i) étudier des stratégies de réduction des risques, ii) contrôler la volatilité des pensions nettes au Royaume-Uni, aux États-Unis, et en Allemagne.

#### Le Comité d'audit

Le Comité d'audit examine et évalue deux fois par an les procédures de contrôle interne, notamment celles relatives à la remontée des informations financières contribuant à la préparation des comptes du Groupe. Le Comité d'audit procède également à la revue et l'évaluation de la cartographie des risques, qui comprend l'évaluation du système d'appréciation et de gestion des risques.

Dans le cadre du Comité d'audit, le contenu du programme prévisionnel des activités d'audit interne fait l'objet d'un examen sur la base duquel la Direction de l'Audit Interne développe un plan d'audits et détermine l'allocation correspondante des ressources.

Le Comité d'audit fait un compte rendu au Conseil d'administration. Pour plus d'information concernant le Comité d'audit, voir le rapport sur le Gouvernement d'entreprise figurant dans le chapitre 5.

#### Le Comité de l'information (Disclosure Committee)

Le Président-Directeur Général et le Directeur Financier ont mis en place un Comité de l'information au niveau du Groupe, afin de les assister dans l'évaluation de l'efficacité des contrôles et des procédures d'information du Groupe destinées à assurer que les informations importantes, financières ou non financières, appelées à être publiées, ont été enregistrées, traitées, synthétisées et communiquées sans délai, que l'information appropriée a été communiquée à la Direction Générale afin de permettre des décisions rapides. Le Comité de l'information s'assure plus particulièrement de la remontée des informations importantes liées aux projets en cours d'exécution et fait un point sur les procédures juridiques ouvertes.

Le Comité de l'information du Groupe est constitué du Directeur Financier, de la Directrice Juridique, du Directeur de l'Audit Interne et de la Gestion des Risques, du Contrôleur Financier Groupe (Vice-Président Group

Performance Management), du Directeur Fiscal, du Directeur Comptable et du Directeur du Contrôle des Offres et des Projets. Le Comité de l'information du Groupe s'est réuni à deux reprises au cours de l'exercice 2019/20 sous la présidence du Directeur Financier.

Les comptes consolidés au 31 mars 2020, le rapport de gestion du Groupe, ainsi que toutes autres informations communiquées dans le Rapport Annuel ont été analysés. Les comptes semestriels consolidés au 30 septembre 2019 ont également été revus. Lors des revues des comptes consolidés, le comité a examiné les informations destinées à être publiées afin de les vérifier et de confirmer leur pertinence, leur exactitude, leur exhaustivité et leur contenu.

#### Le Comité des informations

Le Comité des informations est celui mis en place par le Groupe en application de sa procédure interne relative à l'identification et aux modalités de transmission et d'utilisation des informations privilégiées. Cette procédure a été adoptée conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers (position-recommandation AMF DOC-2016-08, *Guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée*, section « Rappel préliminaire »).

Le Comité des informations est composé du Directeur Financier, de la Directrice de la Communication Financière, du Directeur de la Communication, de la Directrice Juridique et de la Directrice Juridique Gouvernance, Droit Financier et Droit Boursier. Par ailleurs, la Directrice de l'Éthique et de la Conformité intervient comme déontologue, à la demande du comité, sur toute question pertinente relative à la qualification et gestion des informations privilégiées.

La mission principale du Comité des informations est d'évaluer le caractère privilégié des informations concernant le Groupe et de déterminer les modalités de transmission et d'utilisation de ces informations. Pour ce faire, le comité se réunit au minimum chaque trimestre au moment de l'établissement des comptes, et il peut se réunir à tout moment en cas de saisine déclenchée selon la procédure interne mentionnée ci-dessus.

#### Le Comité des assurances

Le Comité des assurances examine la stratégie de placement et renouvellement des polices d'assurance du Groupe proposée par le Directeur des Assurances. Il valide les types et montants d'assurance souscrite en fonction des risques auxquels est exposé le Groupe en particulier à la lumière de la cartographie annuelle des risques.

Le Comité des assurances se réunit semestriellement et il est composé du Directeur des Assurances, du Directeur Financier, du Directeur Juridique, du Directeur Juridique Gestion Contractuelle, Contentieux et Assurance, et du Directeur de l'Audit Interne et de la Gestion des Risques.

### Acteurs externes

Le dispositif décrit ci-dessus est complété par l'intervention d'acteurs externes, dont :

- les Commissaires aux comptes ; et
- l'organisme tiers qui procède aux certifications suivantes pour l'ensemble des activités du Groupe et sur un cycle de trois ans : environnement (ISO 14001), qualité (ISO 9001), anti-corruption (ISO 37001). En outre, certaines activités ciblées sont certifiées en qualité sur le développement de produits et projets (CMMI) ou la fourniture de matériel roulant (ISO/TS 22163-IRIS), ou en santé et sécurité au travail (ISO 45001).

## GESTION DES RISQUES IDENTIFIÉS

Le Groupe a notamment mis en œuvre les principales actions suivantes dans le cadre de son processus de gestion des principaux risques afin de limiter leur impact sur le Groupe.

### Covid-19

Face à l'épidémie de Covid-19, le Groupe a mis en place une cellule de gestion de crise sous la direction du *SVP Operational Excellence*, laquelle s'appuie sur une équipe d'experts centraux pluridisciplinaires et qui est déclinée dans chaque Région couvrant l'ensemble des activités de l'entreprise. Elle fait un point d'avancement au Comité de direction du Groupe deux fois par semaine. Dans ce cadre, le Groupe a décidé la mise en œuvre d'une série de mesures graduelles continuellement adaptées à l'évolution de la propagation du virus Covid-19. Ces mesures ont consisté en toute priorité, et conformément aux prescriptions des pouvoirs publics concernés, à assurer la santé de nos employés sur leur lieu de travail ainsi que dans leurs déplacements professionnels puis à développer des sources d'approvisionnement alternatives afin de pouvoir poursuivre les activités de production, à analyser scrupuleusement toutes les conséquences de cette situation exceptionnelle dans l'exécution de nos contrats, d'anticiper d'éventuels retards et d'analyser le cas échéant les mesures de protection contractuelles activables.

Sur ce dernier point, un groupe de travail spécialement dédié aux impacts du Covid-19 sur les projets a été mis en place dès la fin janvier au niveau central afin d'accompagner les Régions s'agissant des mesures à mettre en place afin de protéger les intérêts du Groupe vis-à-vis de ses clients, de ses fournisseurs et de ses sous-traitants.

Les moyens identifiés concernent la généralisation du télétravail dès lors que cela est possible ainsi que des mesures de protection à destination des opérateurs tels que masques, gel hydroalcoolique, gants de protection, lingettes nettoyantes et autres produits désinfectants. Une partie significative de ces masques font également l'objet de dons à destination des établissements hospitaliers qui en ont le plus besoin.

Les conditions d'aménagement du temps et des modalités de travail, sont régulièrement discutées dans le cadre d'un dialogue social permanent avec les salariés des différents sites concernés et les instances représentatives du personnel.

Enfin un plan de redressement a été établi dans l'optique de compenser les effets de cette crise couvrant à la fois les aspects opérationnels, commerciaux, la trésorerie, l'EHS et les ressources humaines, avec en particulier un plan de réduction des coûts et de protection de la trésorerie.

L'ensemble de ce plan s'est appuyé sur la structure très solide de prévention et de gestion des risques mise en place par le Groupe à travers sa démarche de continuité d'activités et d'ERM (*Enterprise Risk Management*) notamment sur les risques portant sur la santé et la sécurité des employés, la sécurité de notre chaîne d'approvisionnement, les clauses contractuelles et contentieuses et l'exécution des contrats.

### Exécution des contrats

Concernant l'exécution des contrats, ce risque est suivi en premier lieu au travers de revues de projet organisées à différents niveaux :

- en central pour les projets critiques soit environ 70 % du carnet de commandes au 31 mars 2020 ; pour les plus critiques d'entre eux la revue de projet est présidée par le CEO ou le CFO ;
- en région pour les projets non critiques dont le prix de vente est supérieur à € 10 millions soit environ 20 % du carnet de commandes au 31 mars 2020,
- en local pour les projets non critiques dont le prix de vente est inférieur à € 10 millions, soit environ 10 % du carnet de commandes au 31 mars 2020.

Ces revues de projet sont organisées semestriellement de manière à évaluer l'impact du portefeuille de projets avant chaque clôture semestrielle.

L'ensemble de la documentation opérationnelle et financière relative à ces revues de projet est consolidé dans un outil digital de reporting permettant de retracer l'historique des événements et variations survenus au cours de la durée de vie du projet afin d'en extraire les retours d'expérience et de capitaliser sur les bonnes pratiques. Les engagements des équipes et de leur management à réaliser le projet selon les termes prévus sont matérialisés par une validation formelle dans ce même outil.

La réduction des risques s'appuie sur un modèle d'anticipation qui cible les aspects clés des projets, notamment :

- le recours à des solutions standard et à leur réalisation dans les sites spécialisés chaque fois que c'est possible ;
- les besoins en personnel traités conjointement entre les régions, les fonctions du siège et le Département RH ;
- la préparation des activités nécessaires aux phases de développement ou de validation les plus longues et des essais de certification supplémentaires ;
- la mise en œuvre des stratégies de double approvisionnement pour les fournisseurs les plus à risque.

Par ailleurs, Alstom a renforcé sa gestion du risque en mettant en place :

- une sélectivité accrue à l'échelon de l'appel d'offres à partir des processus de retour d'expérience ;
- une équipe d'experts dédiée à l'exécution de projets ciblant un éventail réduit de projets (150) afin d'apporter un soutien pratique aux projets rencontrant des difficultés d'exécution, ou lorsque des difficultés d'exécution sont anticipées ;
- un processus d'amélioration continue de l'aptitude et de la maturité des pratiques de gestion de projets au moyen de plans d'action APSYS (*Alstom Performance System*) ;

- la certification externe de blocs de compétences pour les responsables des offres et les chefs de projet ;
- la réalisation d'une série d'audits portant sur la bonne application des processus de gestion de projet sur une liste de projets critiques ;
- le déploiement au cours de l'année fiscale 2020/21 de son programme de restructuration des projets par sous-système ou WBS (*Work Breakdown Structure*) appelé PM2020, centré sur une maîtrise des engagements multimétiers et des compétences de gestion de projet tels que le planning, le contrôle des coûts, la gestion des risques et opportunités, et la gestion financière. Ce programme a pour objectif de fluidifier la gestion des interfaces et des échanges pendant les différentes étapes du projet (y compris ceux entre les phases d'offre et de réalisation), et de redonner des pouvoirs de décisions rapides et efficaces aux équipes projet pour se concentrer sur les seules performances du projet attendues par nos clients. Ce déploiement s'accompagnera de la création de nouvelles fonctions au sein des équipes projet (pour les projets les plus complexes), telles que des responsables intégration, des responsables financiers projet dédiés, des responsables de sous-système.

## Achats

Concernant les achats, l'évaluation et la sélection des fournisseurs chez Alstom s'appuient sur des activités complémentaires :

- des audits avec une liste de vérification standard pour évaluer l'aptitude des fournisseurs au regard de l'ingénierie, de la chaîne d'approvisionnement, de la qualité, de l'industriel, des finances et de l'organisation ;
- une fiche de notation des risques par fournisseur faisant la cartographie de sa solidité et de sa souplesse ;
- des recommandations sur la solidité financière des fournisseurs, mises à disposition de tous les acheteurs, et la notation des fournisseurs de production *via* une base de données externe spécialisée (Bureau Van Dijk) ; et
- la prise en compte des requis RSE à travers une autoévaluation des fournisseurs sur la plateforme Ecovadis, des audits ciblés RSE, un dépistage systématique sur internet d'alertes liées à la conformité et à l'EHS et la signature systématique par nos fournisseurs de la Charte RSE avec un point d'attention particulier sur la conformité et l'EHS ;
- à noter qu'Alstom a lancé en 2015, avec les sociétés telles que SNCF, DB, NS, SBB, Bombardier, KB, SKF et RFI l'initiative « RAILSPOUSIBLE » afin de mettre en commun les moyens pour réduire les risques au regard de la RSE à tous les échelons de la chaîne d'approvisionnement. Alstom est un membre actif de cette organisation.

En cas de dépendance excessive, des actions de double source sont clairement identifiées et lancées.

Les fournisseurs pour lesquels des risques ont été identifiés que ce soit au sujet de la gestion de leur chaîne d'approvisionnement, de leur capacité industrielle, de problèmes récurrents de non-qualité font l'objet de plans d'action de développement.

Des plans visant aussi à multiplier les sources d'approvisionnement sont mis en œuvre et cela peut éventuellement inclure la réintégration de la fabrication des produits par le Groupe.

En plus de ces actions menées pour gérer les risques de notre portefeuille de fournisseurs, les mesures nécessaires à la gestion de notre chaîne d'approvisionnement sont exposées dans le plan d'action général des achats, mis à jour annuellement dans le cadre du plan stratégique des achats présenté au Comité exécutif d'Alstom.

## Clauses contractuelles

La gestion des risques liés aux clauses contractuelles s'effectue, en ce qui concerne la gestion des contrats de vente, par les principales actions suivantes :

- la structuration au sein de la Direction Juridique de la gestion des contrats comme une véritable fonction. Cette fonction est désormais pilotée par le Vice-Président *Contract Management* au niveau central et est représentée dans chaque région et cluster par un responsable qui lui est rattaché ainsi qu'au Vice-Président Juridique de la région en question ;
- l'accentuation de l'effort mis dans l'anticipation des problématiques de la gestion contractuelle à travers le déploiement de nouveaux outils et procédures tels que le Plan stratégique de la gestion des contrats ; l'organisation d'un événement consacré à la gestion des contrats ainsi que la participation obligatoire des gestionnaires de contrats aux revues de projets conformément aux nouvelles règles du Groupe ;
- la mise en place d'un renforcement des équipes de gestion de contrats par un programme de développement des compétences ;
- la conduite de missions spécifiques au service des Régions ;
- la constitution d'un catalogue complet de formations en gestion contractuelle.

En ce qui concerne la gestion des contrats d'achats, les principales actions suivantes sont mises en place :

- la réorganisation de l'équipe juridique Achats de manière à améliorer son efficacité et sa proactivité à travers une plus grande proximité avec les juristes des Régions et la fonction Achats ;
- la revalorisation du poste de gestionnaire de contrats de sous-traitance dans un souci d'intégration avec l'ensemble de la communauté des gestionnaires de contrat et d'harmonisation de leurs pratiques ;
- la remise à plat des contrats d'achat type dans l'optique d'une meilleure défense des intérêts d'Alstom ;
- la refonte des conditions générales d'achat pour y intégrer (i) l'évolution du contexte réglementaire (contrôle des exportations, devoir de vigilance, Règlement général sur la protection des données en Europe, etc.) et (ii) des droits et recours adéquats pour Alstom (définition des obligations essentielles, indemnisations, renforcement des requis en matière d'EHS, responsabilité, etc.).

## Risques technologiques, de conception et de rendement des produits, de certification

Avec son processus « Development for Quality » (concevoir pour la qualité) appliqué aux cycles de technologie et de conception de produits, Alstom se donne les moyens d'une gouvernance ferme et privilégie la maturité technologique et le rendement de ses produits. Ce processus comprend des listes de vérification pour chaque étape de validation interne par les fonctions concernées, des plans d'atténuation, un processus structuré de retour d'expérience, le tout sous-tendu par le développement des compétences et la formation des techniciens concernés.

Le rôle des plates-formes a été récemment renforcé. Impliquées dans le processus d'offre, les plates-formes sont garantes de la maîtrise des risques technologiques, de conception et de rendement de leurs produits.

L'évaluation des risques technologiques, de conception et de rendement des produits fait partie intégrante du processus d'offre et permet de s'assurer que la solution proposée ne comporte pas de risque particulier.

Si toutefois un tel risque persiste lorsque le produit fait l'objet d'un développement qui n'a pas encore atteint le niveau de maturité suffisant, l'offre doit faire l'objet d'une demande de dérogation comprenant un plan de mitigation du risque. Cette demande de dérogation est soumise



à l'approbation du Directeur Technique du Groupe (CTO), du Directeur de la Qualité du Groupe et du Directeur *Market & Portfolio*.

Concernant les technologies nouvelles, le Groupe a conclu des partenariats avec des experts externes permettant d'accélérer la montée en compétence des équipes Alstom. On peut citer, par exemple :

- DLR Germany pour les piles à combustible ;
- CEA France pour le vieillissement des batteries ;
- ITE SuperGrid pour les composants en carbure de silicium ;
- Airbus pour la cybersécurité.

## Coûts de non-qualité et gestion de la garantie

Pour la gestion de ce risque, un ensemble de nouvelles dispositions a été mis en place :

Désormais, l'organisation Qualité comprend des métiers centraux et régionaux focalisés spécifiquement sur l'Ingénierie, les Plateformes, l'Industrialisation et la Garantie pour éviter les non-qualités récurrentes dans les différents métiers ainsi que les dépenses excessives de garantie :

- des revues mensuelles de la performance qualité, qui comprennent l'évaluation de la performance qualité de plusieurs facteurs clé, comme :
  - les ressources humaines et leur formation,
  - le déroulement des revues de phase sur les projets,
  - les taux de défaut en usine et à la livraison des systèmes,
  - les défauts constatés sur les produits achetés,
  - les problèmes en garantie et les traitements systématiques associés (avec la méthode 8D) ;
- des revues de processus sont organisées pour évaluer la performance qualité :
  - en central avec chacun des métiers qui interviennent dans le pilotage des processus d'Alstom,
  - sur les sites (Matériels roulants, Composants, Signalisation, Services) ;
- ces revues de processus permettent de prendre les décisions pour optimiser l'efficacité et l'efficience des processus d'Alstom.

Le plan stratégique de la qualité dont l'objectif est d'évoluer vers une culture du zéro défaut dans chacune des activités de l'organisation et chez nos fournisseurs.

## Appels d'offres

Les procédures de revue des offres commerciales reposent sur une analyse de risques approfondie incluant une liste d'éléments devant systématiquement être revus et contrôlés. Ces éléments prennent en compte différents paramètres comme par exemple le profil du client, l'organisation contractuelle du projet et les partenaires, la robustesse des fournisseurs et des sous-traitants, la technologie utilisée et autres problèmes techniques, la pertinence et la fiabilité des coûts estimés, le calendrier de réalisation, les clauses contractuelles, la sécurité des paiements, les garanties bancaires, l'exposition au risque de change, le risque pays, les aspects fiscaux, les éléments financiers majeurs (prix

de vente, marges, risques et opportunités et provisions afférentes, profil de trésorerie du projet, etc.).

La procédure de revue des offres commerciales comporte plusieurs étapes de contrôle depuis l'identification de l'opportunité, au moment de la réception de l'appel d'offres et jusqu'à la soumission de l'offre au client.

L'application de ces procédures est supportée par un outil spécifique de reporting et de validation de toutes les opportunités commerciales qui assure la traçabilité des hypothèses retenues.

Le risque sur les appels d'offres est également contenu grâce à un suivi rigoureux de la période de transition entre les phases d'appel d'offres et de projet, et une boucle de retour d'expérience pour capitaliser sur les bonnes pratiques et les enseignements tirés.

Le programme de restructuration des projets par sous-système ou WBS (*Work Breakdown Structure*), évoqué dans le risque Exécution des contrats, sera déployé également pour les appels d'offres afin d'assurer un transfert efficace et fluide des informations et des données entre les équipes offre et réalisation.

Ce déploiement sera accompagné par la création de nouvelles fonctions au sein des équipes offre (pour les offres les plus complexes), telles que des responsables intégration offre, des responsables financiers offre dédiés, des responsables d'offre sous-système, des responsables chiffrage des coûts.

## Environnement concurrentiel

Concernant le risque lié à la concurrence, Alstom déploie sa stratégie *Alstom in Motion* qui repose sur trois axes :

1. la croissance reposant sur une offre de produits et services à valeur ajoutée avec l'objectif d'être le numéro un ou deux sur l'ensemble de ses marchés et sur une série d'acquisitions ciblées ;
2. être précurseur de l'innovation dans des solutions de mobilité plus vertes et plus intelligentes ;
3. la performance opérationnelle s'appuyant sur les technologies digitales.

L'annonce le 17 février 2020 de la signature d'un protocole d'accord pour l'acquisition de Bombardier Transport par Alstom s'inscrit pleinement dans la feuille de route d'*Alstom in Motion*. Cette acquisition représente une opportunité unique de renforcer la position mondiale d'Alstom sur le marché en forte croissance de la mobilité et la présence internationale du Groupe et sa capacité à répondre à la demande toujours plus importante de solutions de mobilité durable.

Le Groupe conduit en outre une série d'actions plus ciblées portant sur la demande auprès des institutions européennes de la mise en place de mesures visant à assurer la réciprocité de l'ouverture des marchés publics, ou encore la réalisation de benchmarks dans le cadre de la veille des activités de nos concurrents.

## Accidents

Le système de gestion de la sécurité ferroviaire (*Safety Management System*) est un élément clé du système de gestion d'Alstom. Il définit les règles essentielles de gestion de la sécurité ferroviaire, la responsabilité de leur mise en œuvre, les méthodes de vérification et les principes de contrôle, de développement et de réseautage continus.

La qualité et la sécurité ferroviaire font partie intégrante :

- du développement, du déploiement du cycle en V des produits, des systèmes, des plates-formes et des projets, et sont l'objet du rapport de sécurité/dossier de sécurité rédigé pour établir leur conformité aux exigences applicables ;
- des services, par la gestion des activités de maintenance lorsqu'elles sont assurées par Alstom ;
- d'une procédure de gestion en matière de sécurité grâce à laquelle Alstom est en mesure de contrôler les problèmes de sécurité potentiels et de prendre en temps voulu les mesures appropriées.

Concernant le développement de nos produits et systèmes, les principales règles sont les suivantes :

- conformité à la réglementation locale, au contrat et aux règles de l'art ;
- obligation pour chaque projet de s'engager à bâtir un plan de sécurité, de rédiger un rapport ou dossier de sécurité pour démontrer la conformité aux exigences de sécurité pour les fournitures de produits et de systèmes ;
- obligation de communiquer à nos clients les informations pertinentes en matière de sécurité en vue de l'intégration, de l'utilisation et de la maintenance de nos produits, systèmes et services.

La Direction Générale supervise la définition de la stratégie en matière de qualité et de sécurité ferroviaire. Son déploiement dans chaque Région relève de la responsabilité du *Senior Vice President* (SVP) concerné.

Chaque équipe projet doit :

- effectuer une analyse de la sécurité et assurer la traçabilité de la démonstration de la sécurité (équipes sécurité et *Reliability Availability Maintainability Safety* (RAMS)) ;
- veiller à procéder à une évaluation de la sécurité (menée ou pilotée par le service qualité) ;
- veiller à ce que la sécurité soit démontrée lors des étapes clés au moyen d'un processus *Design For Quality* (DFQ) et délivrer une autorisation visée par les membres clés du personnel désignés par délégation des SVPs.

Concernant la procédure de gestion des événements sécurité, Alstom dispose d'une base de données qui permet d'enregistrer tous les incidents susceptibles d'aboutir à des accidents. Les incidents K1 qui représentent une menace potentielle pour la sécurité sont traités en priorité et l'avancement des plans d'actions associés est suivi par la Direction Générale dans le cadre d'un Comité de pilotage mensuel.

## Risques sur la sécurité et la sûreté

Pour réduire ce risque, des mécanismes de défense sont mis en œuvre à tous les échelons chez Alstom, que ce soit au sein de son propre système d'information interne, mais aussi dans le cycle de vie de ses produits.

La stratégie de sécurité d'Alstom repose sur quatre piliers :

- Gouvernance et gestion du risque ;
- Protection et prévention ;
- Détection ;
- Réaction.

La politique de sécurité du groupe Alstom repose sur la gestion des risques visant à préserver la confidentialité, l'intégrité, la disponibilité, les données à caractère personnel, la sûreté des opérations (protection des biens et des personnels) et la fiabilité du système d'information.

Les mesures de défense s'appliquent aussi sur les plates-formes, dans les produits/solutions et au cours de l'exécution des projets, afin de réduire l'exposition et donc la possibilité pour un agresseur d'atteindre la dernière étape d'une cyberattaque (principe de défense en profondeur).

Alstom affronte le risque de cyberattaque sur ses produits via :

- une organisation dédiée à la cybersécurité (et à la gouvernance de la cybersécurité) pour Alstom ;
- le développement de compétences dans le domaine de l'évaluation du risque de cybersécurité et dans la définition de contrôles de sécurité à intégrer dans nos systèmes ;
- l'élargissement de l'offre d'Alstom en matière d'évaluation du risque, de gestion de la vulnérabilité, des services au soutien de la sécurité opérationnelle des installations du client ;
- la création d'une politique et de règles de cybersécurité, à savoir des politiques globales, des politiques de développement et des mesures de cybersécurité ;
- la participation active (ou la direction) dans certains comités de normalisation ;
- un partenariat avec des acteurs majeurs du secteur de cybersécurité apportant leurs expertises et les innovations indispensables à l'implémentation des mécanismes de sécurité (mécanismes techniques et non techniques).

## Risques sur les ressources humaines

Le suivi et la gestion du risque « recrutement et fidélisation » repose sur une série de mécanismes dont les plus significatifs sont exposés ci-dessous :

Afin de pallier la rareté de certains profils :

- un forum interne de recrutement prenant aussi en compte les populations expatriées se tient régulièrement afin de pourvoir les postes ouverts et de piloter les carrières ;
- le Comité exécutif s'implique directement dans la sélection des candidats aux postes de management et dans la gestion de leur évolution.

Afin de développer la marque employeur et d'enrichir la proposition de valeur au collaborateur :

- une nouvelle stratégie de marque employeur et les initiatives s'y rapportant ont été mises en place (vidéo faisant la promotion de la mobilité, description de la proposition de valeur au collaborateur, présence renforcée sur les médias sociaux, lancement et obtention de la certification *Top Employer* sur deux Régions y compris le Siège) et contribuent à renforcer l'attractivité d'Alstom auprès des candidats externes ;
- une section de notre site internet est dédiée aux carrières et est régulièrement mise à jour des offres d'emploi ;
- l'apport du travail important réalisé autour des valeurs de diversité et d'inclusion permettant d'élargir le vivier des candidats potentiels.

Afin de réduire les délais de recrutement :

- la gestion prévisionnelle des besoins de recrutement est désormais pilotée par les managers opérationnels avec le concours des RH et de la Finance. Cette collaboration entre les différents départements permet d'anticiper de manière efficace les postes clés à pourvoir dans les métiers sensibles (Industriel, Ingénierie, Gestion de projet) ;
- les outils et méthodes de recrutement sont revus régulièrement dans un souci d'amélioration continue, des nouveaux outils de présélection des postulants sont déployés, l'équipe de recrutement a été renforcée y compris dans certains cas en recourant à des cabinets de chasseurs de têtes ;
- les processus de recrutement sont, chaque fois que c'est nécessaire, décentralisés de manière à accroître la réactivité et l'efficacité.

En ce qui concerne l'implication des collaborateurs :

- le niveau d'exigence des compétences des équipes RH a été accru, plus particulièrement pour celles en charge du recrutement de manière à pouvoir attirer les meilleurs profils et de leur assurer le meilleur

environnement possible pour leur intégration et prise de fonction dans l'entreprise ;

- la base de données recensant les fiches de postes a été enrichie et adaptée pour mieux répondre aux besoins en recrutement des projets en proposant notamment des fiches préétablies, des compétences prédéfinies et des secteurs ciblés. Ces fiches de poste sont constamment mises à jour ;
- une enquête d'opinion sur le thème de l'implication auprès des collaborateurs est prévue en 2020.

## Risques légaux et réglementaires

Concernant le risque de conformité, Alstom est pleinement engagé dans la lutte contre les pratiques illicites en matière de corruption et de droit de la concurrence. Alstom cherche constamment à améliorer ses programmes de conformité et à mettre en œuvre l'excellence en matière de règles de processus. Alstom a été l'une des premières entreprises au monde à obtenir la certification AFAQ ISO 37001 délivrée par l'AFNOR à la suite d'un audit mené entre mars et mai 2017, confirmant ainsi son engagement dans la lutte contre la corruption. Depuis, Alstom est certifié ISO 37001 pour l'ensemble des pays dans lesquels elle mène des opérations.

L'équipe éthique et conformité (E&C) est dirigée par la Directrice de l'Éthique et de la Conformité, qui rend compte directement à la Directrice Juridique et dispose d'un accès direct au Président-Directeur Général ainsi qu'au Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable du Conseil d'administration, dont elle est la secrétaire. Pour éviter tout conflit d'intérêt interne, la Directrice de l'Éthique et de la Conformité a les compétences et l'indépendance requises pour définir et mettre en œuvre les règles appropriées.

Les règles et procédures d'E&C sont centralisées dans le Programme d'intégrité d'Alstom, mis en œuvre par les collaborateurs dans le cadre d'actions de formation et de communication. Il est contrôlé en interne comme en externe.

Un Code d'éthique a été mis en place chez Alstom dès 2001. Mis à jour au mois de décembre 2015, et en mai 2020, le Code d'éthique est disponible en de nombreuses langues et une brochure a été diffusée à tous les collaborateurs du Groupe. Il est également disponible sur les sites intranet et Internet d'Alstom.

Malgré la haute qualité des produits d'Alstom et la compétitivité de ses offres, il est parfois nécessaire d'avoir recours à des conseillers d'affaires externes (services de lobbying, de conseil, de veille et de représentation) pour améliorer l'expertise d'Alstom en matière de relations commerciales dans certains pays. Les politiques et les instructions d'Alstom établissent des principes et des règles solides ainsi que des procédures de sauvegarde et de vérification pour la sélection, l'utilisation et le paiement de ces services. Toutes les conventions doivent être approuvées par l'entreprise avec le soutien de la Direction E&C, au vu d'une description claire des caractéristiques de la convention et d'une information complète sur le consultant (qui fait l'objet d'un audit préalable complet et approfondi).

Ces procédures sont accompagnées par une formation régulière suivie d'une évaluation afin de vérifier que tous les participants comprennent les points clés et la portée de leurs obligations. Les sessions de formation en présentiel et en ligne sont essentielles pour expliquer notre politique et nos règles et processus d'éthique et de conformité. Deux modules de formation en ligne consacrés à la prévention de la corruption et au droit

de la concurrence ont été publiés et tous les collaborateurs exposés sont officiellement tenus de participer aux exercices de formation en ligne. L'équipe E&C a conçu des modules de formation supplémentaires pour fournir une large palette de supports pédagogiques à l'entreprise. Une campagne de formation visant un public plus large et plus ciblé a été mise en œuvre en 2017 et, à la fin de mars 2020, 83 % du public visé avait suivi la formation.

Par ailleurs, les mesures disciplinaires sont un élément clé du programme E&C et Alstom ayant veillé à renforcer cet aspect de son programme E&C. Tout manquement aux règles en matière d'E&C est soumis au Comité disciplinaire d'Alstom, constitué du PDG, de la Directrice Juridique, du Vice-Président Senior des Ressources humaines et de la Directrice de l'Éthique et de la Conformité. Les dossiers sont présentés au comité et les sanctions appropriées sont prises.

Outre les règles en matière d'interactions avec les consultants tiers, une instruction spéciale présente les règles et les procédures à suivre pour traiter les activités menées en consortium ou en coentreprise et les activités de fusion-absorption, les fournisseurs et les sous-traitants. D'autres instructions portent sur les sociétés de conseil, les cadeaux et les invitations, les dons aux partis politiques et aux organismes caritatifs, les parrainages et la gestion des conflits d'intérêts ; ces instructions sont en vigueur et doivent être appliquées par tous les collaborateurs. Les règles de délégation d'autorité en ce qui concerne les cadeaux et les invitations, les dons aux partis politiques et aux organismes caritatifs, les parrainages sont harmonisés au sein d'Alstom.

La communauté des Ambassadeurs Éthique et Conformité, créée au mois de mai 2010 compte en 2020 plus de 320 personnes. Toutes les personnes nommées sont volontaires et proviennent de différentes fonctions. Elles ont pour rôle de diffuser la culture de l'intégrité au sein du Groupe et de servir de point de contact.

La revue annuelle de l'intégrité 2019-20 a été lancée cette année à l'attention de plus de 500 responsables et cadres dirigeants, qui ont rendu compte des efforts déployés pour la mise en œuvre du programme d'intégrité d'Alstom dans leur domaine d'influence, et sur les incidents en matière d'éthique et les mesures correctives prises.

Sur le plan de la communication, une section de l'intranet est consacrée aux questions d'E&C, des affiches sont placées dans les locaux et le site Internet présente une abondante information à l'attention des parties prenantes externes.

En ce qui concerne le risque au regard du droit de la concurrence et antitrust, la procédure Alstom « Competition Awareness Guideline » met en avant les principes forts, les règles, et les schémas d'approbation pour assurer un niveau adéquat de sensibilisation et de conformité avec les lois antitrust au sein d'Alstom.

Ces procédures sont renforcées par des formations régulières à travers le monde visant à garantir que tous les participants comprennent les enseignements clés et l'étendue de leurs obligations.




Les mesures disciplinaires sont un élément clé du programme de sensibilisation à la compétition. Toute infraction détectée aux lois antitrust est soumise au comité disciplinaire d'Alstom. Les cas sont présentés au comité et des sanctions appropriées sont prises.

Alstom dispose également d'un outil de signalement en ligne, la Procédure d'alerte Alstom, grâce auquel les collaborateurs (via l'Intranet Alstom) et les tiers (via le site Internet Alstom) peuvent dénoncer des manquements résumés au Code d'éthique d'Alstom.



## 5

# GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

● <b>RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b> 	<b>156</b>
Conseil d'administration	156
Direction Générale	159
Informations sur les membres du Conseil d'administration	161
Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	170
Rémunération des mandataires sociaux	179
Tableaux relatifs aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux issus des recommandations du Code AFEP-MEDEF	193
Mise en œuvre des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF	195
Modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales	195
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	195
Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation du capital en cours de validité	195
● <b>COMITÉ EXÉCUTIF</b>	<b>196</b>
Rôle	196
Composition	196
Rémunération des membres du Comité exécutif	197
● <b>INTÉRÊT DES DIRIGEANTS ET SALARIÉS DANS LE CAPITAL</b>	<b>198</b>
Plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions de performance	198
Attribution gratuite d'actions	203
Participation, intéressement et plan d'épargne	203
État récapitulatif des opérations des dirigeants et des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sur les titres de la Société réalisées au cours de l'exercice 2019/20 	204
● <b>RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES</b>	<b>205</b>
● <b>COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>206</b>
Commissaires aux comptes titulaires	206
Commissaires aux comptes suppléants	206
Rémunération des Commissaires aux comptes pour l'exercice 2019/20 	206
Charte d'audit externe	206



Les éléments du Rapport Financier Annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide de ce pictogramme

Ce chapitre présente l'ensemble des informations relatives au gouvernement d'entreprise de la Société pour l'exercice fiscal 2019/20 ainsi que des informations supplémentaires qui éclaireront les résolutions, proposées au vote des actionnaires à l'assemblée générale annuelle 2020.

La Société s'attache depuis de nombreuses années à mettre en œuvre les principes de gouvernement d'entreprise établis par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF ») auquel elle se réfère.

## ● RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

En application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Conseil d'administration présente à l'assemblée générale annuelle 2020 son rapport sur le gouvernement d'entreprise qui est joint au rapport de gestion.

Ce rapport a été approuvé par le Conseil d'administration au cours de sa séance du 11 mai 2020.

En application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, ce rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise est intégralement soumis aux Commissaires aux comptes qui, dans leur rapport sur les comptes annuels de la Société (figurant en page 126 du présent Document d'Enregistrement Universel), présentent leurs observations relatives aux informations mentionnées à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce et attestent de l'existence des autres informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

### CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### Composition du Conseil d'administration

Au 11 mai 2020, le Conseil d'administration est composé de dix administrateurs. La proportion de femmes au sein du Conseil d'administration s'établit à 40 %.

Deux administrateurs ont des nationalités étrangères (soit 20 %), six sont indépendants selon la Société et au regard du Code AFEP-MEDEF (soit 60 %) et un seul, M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général, exerce des fonctions exécutives.

Au 11 mai 2020, le Conseil d'administration de la Société ne comprend pas d'administrateur représentant les salariés ou les salariés actionnaires. Une modification des statuts de la Société sera soumise à l'assemblée générale 2020 afin de prévoir les modalités de désignation d'administrateurs représentant les salariés au sens de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

La durée du mandat des administrateurs est de quatre ans. Aucun échelonnement des mandats n'a été organisé dans les statuts dans la mesure où les renouvellements sont répartis sur quatre années consécutives.

Les statuts ne prévoient pas de limite d'âge pour les administrateurs en dehors de la limite légale.

Aux termes des statuts, chaque administrateur doit être propriétaire de vingt-cinq (25) actions, au moins, de la Société, le règlement intérieur prévoyant, par ailleurs, qu'il est souhaitable que chacun d'entre eux détienne, au minimum 2 000 actions, ce qui correspond à environ une année de la rémunération qui lui est allouée. Chaque administrateur dispose d'un délai de deux ans, à compter de son entrée en fonction, pour porter sa détention d'actions à ce niveau minimum. Au 31 mars 2020, les administrateurs personnes physiques détenaient ensemble 94 928 actions de la Société, et la société Bouygues 32 936 226 actions.

Sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil examine régulièrement sa composition et celle de ses comités ainsi qu'à l'occasion des renouvellements de mandats. Les administrateurs sont également invités à se prononcer sur ce point lors des exercices d'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités. Les nouvelles candidatures comme les propositions de renouvellement de mandats soumises au Conseil font l'objet de recommandations du Comité de nominations et de rémunération. Le Conseil d'administration a pour objectif permanent de renforcer la diversité et la complémentarité des compétences requises, de maintenir une diversité de nationalités et une représentation équilibrée des femmes et des hommes.

Le processus de sélection des administrateurs fait l'objet d'une présentation plus détaillée au paragraphe « Politique de diversité et expertise des administrateurs ».

Au cours de l'exercice :

- les renouvellements des mandats d'administrateurs de M. Henri Poupart-Lafarge, Mme Sylvie Kandé de Beaupuy et Mme Sylvie Rucar ont été approuvés par l'assemblée générale qui s'est tenue le 10 juillet 2019 ;
- à l'issue de cette même assemblée, les mandats de M. Klaus Mangold et de Mme Candace K. Beinecke qui venaient à échéance ont pris fin ;
- le Conseil d'administration a, par ailleurs, pris acte de la démission le 16 septembre 2019 de Mme Françoise Colpron ;
- enfin, le 19 février 2020, M. Pascal Grangé a remplacé M. Philippe Marien en qualité de représentant permanent de Bouygues S.A.

Le tableau ci-après reflète ainsi la composition du Conseil d'administration et de ses comités au 11 mai 2020 :

Nom	Sexe	Âge	Nombre de titres détenus	Administrateur indépendant	Participation à un comité				Fin du mandat en cours	Années de présence au Conseil	Taux de présence aux réunions du Conseil au cours de l'exercice 2019/20 (nombre de réunions correspondantes)
					Audit	N&R <sup>(1)</sup>	EC&S <sup>(2)</sup>	1 <sup>er</sup> mandat			
Henri Poupard-Lafarge <i>Président du Conseil d'administration et Directeur Général</i>	H	51	77 498					2015	2023	5	100 % (11/11)
Yann Delabrière <i>Administrateur référent indépendant</i>	H	69	2 000	√	Président			2017	2020	3	100 % (11/11)
Olivier Bouygues	H	69	2 000					2006	2022	14	90,91 % (10/11)
Bi Yong Chungunco	F	57	2 000	√		√		2014	2022	6	100 % (11/11)
Clotilde Delbos	F	52	2 000	√	√			2018	2022	2	81,82 % (9/11)
Gérard Hauser	H	78	3 430			√	√	2003	2020	17	100 % (11/11)
Sylvie Kandé de Beaupuy	F	63	2 000	√		Présidente		2017	2023	3	81,82 % (9/11)
Baudouin Prot	H	68	2 000	√		√		2018	2022	2	81,82 % (9/11)
Sylvie Rucar	F	63	2 000	√	Présidente	√		2015	2023	5	100 % (11/11)
Pascal Grangé, représentant permanent de l'administrateur Bouygues S.A.	H	59	25		√			-	-	-	-
Bouygues S.A.	-	-	32 936 226					2008	2022	12	100 % (11/11)
	<b>60 % H / 40 % F</b>	<b>Moyenne : 63 ans</b>	<b>33 031 179</b>	<b>60 % indé- pendant</b>	<b>66,67 % indé- pendant</b>	<b>75 % indé- pendant</b>	<b>66,67 % indé- pendant</b>			<b>Moyenne : 6,9 années</b>	<b>Moyenne : 90,62 %<sup>(3)</sup></b>

(1) Comité de nominations et de rémunération.

(2) Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable.

(3) Intégrant les taux de présence de Mme Candace K. Beinecke (taux de présence établi à 66, 67 % soit 2/3 réunions) et de M. Klaus Mangold (taux de présence établi à 100 % soit 3/3 réunions) dont les mandats ont expiré à l'issue de l'assemblée générale du 10 juillet 2019 et de Mme Françoise Colpron, ayant quitté le Conseil au cours de l'exercice le 16 septembre 2019 (taux de présence établi à 75 % soit 3/4 réunions).

À l'issue de l'assemblée générale 2020, la situation serait la suivante :

Les mandats d'administrateurs de M. Yann Delabrière et de M. Gérard Hauser arrivent à échéance à l'issue de cette assemblée.

M. Gérard Hauser a exprimé le souhait que son mandat ne soit pas proposé au renouvellement.

Sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération du 11 mai 2020, le Conseil d'administration de même date propose, par conséquent, le renouvellement du seul mandat de M. Yann Delabrière pour une durée de quatre années.

Sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération du 9 mars 2020, le Conseil d'administration propose également la nomination de M. Frank Mastiaux en qualité de nouvel administrateur.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, a considéré que tant M. Yann Delabrière que M. Frank Mastiaux répondent selon la Société et au regard du Code AFEP-MEDEF, aux critères permettant de les qualifier d'administrateurs indépendants.

Ainsi l'issue de l'assemblée générale annuelle 2020, compte tenu de l'expiration du mandat de M. Gérard Hauser et sous réserve du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Yann Delabrière et de la nomination de M. Frank Mastiaux :

- le Conseil d'administration resterait composé de dix administrateurs ;

- la proportion de femmes serait maintenue à 40 %, avec trois administrateurs ayant des nationalités étrangères (soit 30 %) et un seul administrateur, M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général, exerçant des fonctions exécutives ;
- la proportion d'indépendance au Conseil d'administration passerait à 70 %, avec sept administrateurs qualifiés d'indépendants selon la Société et au regard du Code AFEP-MEDEF.

## Évolution de la composition du Conseil d'administration et des comités entre les AG 2019 et 2020

Compte tenu de l'expiration du mandat de M. Gérard Hauser et sous réserve du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Yann Delabrière et de la nomination de M. Frank Mastiaux, l'évolution de la composition du Conseil d'administration serait la suivante :

	Assemblée générale annuelle du 10 juillet 2019	10 juillet 2019 – 11 mai 2020	Assemblée générale annuelle 2020
<b>Départ : Expiration du mandat (E), Démission (D) ou remplacement en tant que Représentant Permanent (R)</b>	Mme Candace K Beinecke (E) M. Klaus Mangold (E)	Mme Françoise Colpron (D) M. Philippe Marien (R)	M. Gérard Hauser (E)
<b>Renouvellement du mandat</b>	M. Henri Poupart Lafarge Mme Sylvie Kandé de Beaupuy (*) Mme Sylvie Rucar (*)		M. Yann Delabrière (*)
<b>Ratification (R) / Nomination (N)</b>			M. Frank Mastiaux (N) (*)

(\*) Administrateur indépendant.

Compte tenu des évolutions telles que décrites ci-dessus, l'évolution de la composition des comités serait la suivante :

	À l'issue de l'assemblée générale annuelle 2019	Au 11 mai 2020	À l'issue de l'assemblée générale annuelle 2020
<b>COMITÉ D'AUDIT</b>			
<b>Président</b>	Mme Sylvie Rucar (*)	Mme Sylvie Rucar (*)	Mme Sylvie Rucar (*)
<b>Membres</b>	Mme Clotilde Delbos (*) M. Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues S.A.)	Mme Clotilde Delbos (*) M. Pascal Grangé (représentant permanent de Bouygues S.A.)	Mme Clotilde Delbos (*) M. Pascal Grangé (représentant permanent de Bouygues S.A.)
<b>COMITÉ DE NOMINATIONS ET DE RÉMUNÉRATION</b>			
<b>Président</b>	M. Yann Delabrière (*)	M. Yann Delabrière (*)	M. Yann Delabrière (*)
<b>Membres</b>	Mme Sylvie Rucar (*) M. Gérard Hauser M. Baudouin Prot (*)	Mme Sylvie Rucar (*) M. Gérard Hauser M. Baudouin Prot (*)	Mme Sylvie Rucar (*) M. Frank Mastiaux (*) M. Baudouin Prot (*)
<b>COMITÉ POUR L'ÉTHIQUE, LA CONFORMITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>			
<b>Président</b>	Mme Sylvie Kandé de Beaupuy (*)	Mme Sylvie Kandé de Beaupuy (*)	Mme Sylvie Kandé de Beaupuy (*)
<b>Membres</b>	Mme Bi Yong Chungunco (*) M. Gérard Hauser	Mme Bi Yong Chungunco (*) M. Gérard Hauser	Mme Bi Yong Chungunco (*) M. Baudouin Prot (*)

(\*) Administrateur indépendant.



## DIRECTION GÉNÉRALE

### Unicité des fonctions de Président et de Directeur Général

Le Conseil d'administration a fait le choix, en 2014, de procéder à la nomination d'un administrateur référent lorsque les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général sont réunies afin de donner des garanties supplémentaires sur l'existence d'une gouvernance équilibrée et contrôlée.

Lors de sa réunion du 28 janvier 2016, le Conseil d'administration a décidé de maintenir le cumul des fonctions de Président et de Directeur Général et a nommé M. Henri Poupard-Lafarge en qualité de Président-Directeur Général de la Société. Après analyse et évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2018/19, et sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration du 6 mai 2019, dans le cadre du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Henri POUPARD-LAFARGE, a confirmé cette combinaison des fonctions.

Lors de chaque exercice d'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités, les administrateurs sont invités à se prononcer sur ce sujet.

Ainsi, lors de l'exercice d'évaluation au titre de l'exercice 2019/20, les administrateurs ont notamment souligné que M. Henri Poupard-Lafarge a su trouver un équilibre satisfaisant entre ces deux fonctions :

- en tant que Président, en fixant en concertation avec l'administrateur référent indépendant un ordre du jour du Conseil d'administration permettant de traiter l'ensemble des sujets d'intérêt et pertinents, en créant un espace de discussions ouvert lors des séances du Conseil, en facilitant les échanges entre les administrateurs et en assurant le consensus du Conseil lors des prises de décisions ;
- en tant que Directeur Général, par une connaissance approfondie et une maîtrise complète de l'activité du Groupe, de sa stratégie et des sujets d'exécution et par ses qualités managériales.

Le Conseil d'administration a également pris cette décision en raison de l'existence de contre-pouvoirs solides, tels que décrits ci-après, dont la désignation d'un administrateur référent indépendant aux missions et pouvoirs précis.

À cet égard, l'exercice d'évaluation de l'exercice 2019/20 a mis en lumière l'efficacité du rôle exercé par M. Yann Delabrière, l'actuel administrateur référent indépendant, en tant que tel et en tant que Président du Comité de nominations et de rémunération, et le professionnalisme et la solidité des relations entretenues avec M. Henri Poupard-Lafarge qui permettent d'accorder l'attention nécessaire à tous les sujets pertinents pour le Groupe.

M. Yann Delabrière est ainsi perçu comme très investi dans son rôle d'administrateur référent indépendant, comprenant avec justesse le Groupe et ses priorités et interagissant en permanence avec le Président-Directeur Général.

### Éléments de contre-pouvoirs

#### Une gouvernance équilibrée et contrôlée

Divers éléments favorisent l'existence d'une gouvernance équilibrée et contrôlée parmi lesquels :

- l'existence d'une forte proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil et des comités dont la présidence a été confiée depuis leur création à des administrateurs indépendants ;

- une information régulière fournie au Conseil sur les activités du Groupe et les événements significatifs, y compris en dehors des séances du Conseil ;
- le développement grandissant des interactions entre les membres du Conseil avec les membres du Comité exécutif ou les responsables fonctionnels ou opérationnels des fonctions clés du Groupe notamment dans le cadre de leurs participations et présentations lors des séances du Conseil et des comités ou de visites de sites / projets à une fréquence annuelle (voir l'activité du Conseil au cours de l'exercice écoulé) ;
- une revue annuelle des pratiques de gouvernance et du fonctionnement du Conseil d'administration et des comités qui permet d'identifier régulièrement les axes d'amélioration souhaités et les priorités ainsi que d'apprécier le suivi des recommandations ; à cet égard, dès l'exercice 2020/21, deux réunions annuelles des administrateurs extérieurs à l'entreprise (« executive sessions ») pilotées par l'administrateur référent indépendant auront notamment pour objet de procéder à l'évaluation des performances du dirigeant mandataire social et des pratiques de gouvernance au sein du Conseil (voir les résultats de l'évaluation du fonctionnement du Conseil au cours de l'exercice 2019/20) ;
- la disponibilité du Président-Directeur Général et de l'administrateur référent, pour dialoguer avec les investisseurs institutionnels, les agences de conseil en vote et les actionnaires en dehors et dans le cadre de l'assemblée générale sur les sujets clés de gouvernance de la Société et de responsabilité sociale ;
- un examen régulier des règlements intérieurs du Conseil et des comités et l'adaptation, si nécessaire, de leurs dispositions.

#### Limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur Général

Les limitations apportées par le Conseil aux pouvoirs du Directeur Général sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil d'administration, tel que modifié le 5 juillet 2016, qui prévoit que le Conseil délibère préalablement sur toute opération :

- qui se situerait en dehors de la stratégie annoncée du Groupe ou serait susceptible de l'affecter significativement ;
- qui serait susceptible de modifier de façon importante la structure financière ou les résultats du Groupe ;
- d'acquisition et de désinvestissement d'un montant unitaire supérieur à € 80 millions, de partenariats pour lesquels la contribution du Groupe est supérieure à € 80 millions, ainsi que sur toute opération de financement d'un montant unitaire supérieur à € 400 millions pour les nouveaux emprunts à moyen ou long terme ou € 1 milliard pour les billets de trésorerie à court terme ;
- concernant des investissements de croissance organique d'un montant supérieur à € 80 millions et de restructuration interne significative à l'occasion notamment de la revue annuelle du budget et du plan stratégique du Groupe.

Pour les opérations d'acquisition et de désinvestissement, le montant à retenir est celui de la valeur d'entreprise quelles que soient les modalités de paiement du prix (immédiat ou différé, en numéraire ou en titres...). Pour les partenariats ou créations de sociétés, le montant à retenir est celui de l'engagement financier du Groupe (contribution au capital ou prêt d'actionnaire, exposition aux financements externes...).

Le règlement intérieur prévoit également que le Conseil examine et approuve le budget annuel et le plan à moyen terme.

### Administrateur référent indépendant

Depuis 2014, lorsque les fonctions de Président et de Directeur Général sont réunies, le Conseil d'administration doit, en application de son règlement intérieur, désigner un administrateur référent indépendant dont la mission principale est de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. Il est nommé pour une durée de deux ans, qui ne peut toutefois excéder celle de son mandat d'administrateur. Il est rééligible. Le Conseil d'administration peut mettre fin à ses fonctions à tout moment.

Le règlement intérieur, fixe ainsi qu'il suit les conditions et modalités d'exercice des fonctions de l'administrateur référent (article 6 du règlement intérieur du Conseil d'administration) :

#### Fonctionnement du Conseil d'administration et des comités du Conseil d'administration

- L'administrateur référent est consulté par le Président du Conseil d'administration sur l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration et peut proposer l'ajout de points supplémentaires à l'ordre du jour.
- L'administrateur référent peut solliciter du Président du Conseil d'administration la convocation du Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.
- L'administrateur référent veille à l'application du règlement intérieur lors de la préparation et de la tenue des réunions du Conseil d'administration, ainsi qu'à son respect par les administrateurs.
- L'administrateur référent veille à ce que les administrateurs soient en mesure d'exercer leur mission dans les meilleures conditions possibles, et notamment bénéficient d'un haut niveau d'information en amont des réunions du Conseil d'administration.
- L'administrateur référent peut réunir et présider à son initiative, des réunions des administrateurs n'occupant pas de fonctions exécutives ou salariées au sein du Groupe (administrateurs non exécutifs).
- L'administrateur référent peut être Président du Comité de nominations et de rémunération. À ce titre, il veille notamment aux plans de succession des mandataires sociaux dirigeants, à la sélection des nouveaux administrateurs et à l'équilibre de la composition du Conseil d'administration et des comités.
- Il peut assister à toute réunion des comités dont il n'est pas membre et a accès à leurs travaux et aux informations qui sont mises à leur disposition.

#### Relations avec les administrateurs

- L'administrateur référent entretient un dialogue régulier avec les administrateurs et se fait en cas de besoin leur porte-parole auprès du Président du Conseil d'administration.

#### Conflits d'intérêts

- L'administrateur référent exerce en matière de conflits d'intérêts une action préventive de sensibilisation auprès des administrateurs.
- Il examine avec le Président du Conseil d'administration les situations de conflits d'intérêts potentiels.

#### Relations avec les actionnaires

- L'administrateur référent est informé des commentaires et suggestions formulés par les actionnaires en matière de gouvernance et de rémunération des mandataires sociaux. Il veille à ce qu'il soit répondu à leurs questions, se rend disponible pour communiquer avec eux à la demande du Président du Conseil d'administration et tient le Conseil d'administration informé de ces contacts.

L'administrateur référent rend compte de ses travaux annuellement au Conseil d'administration et lors de l'assemblée générale des actionnaires.

Le Secrétariat du Conseil d'administration se tient à la disposition de l'administrateur référent dans le cadre de l'accomplissement de ses missions.

Le Conseil d'administration a décidé de confier la mission d'administrateur référent et la présidence du Comité de nominations et de rémunération, comité en charge des sujets de gouvernement d'entreprise, à M. Yann Delabrière, administrateur indépendant, à l'issue de l'assemblée générale qui s'est tenue le 4 juillet 2017. Sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération du 6 mai 2019, le Conseil d'administration de même date a décidé que M. Yann Delabrière serait renouvelé dans cette fonction à l'issue de l'assemblée générale du 10 juillet 2019 pour une nouvelle durée de deux ans.

Sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'assemblée générale 2020, le Conseil d'administration du 11 mai 2020 a décidé que M. Yann Delabrière serait maintenu dans ce rôle pour la durée restant à courir de cette fonction, soit une année.

Le bilan d'activité de l'administrateur référent indépendant au cours de l'exercice 2019/20 est présenté dans le présent rapport en page 173.

## INFORMATIONS SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Politique de diversité et expertise des administrateurs

La composition du Conseil d'administration de la Société est fixée de manière à ce que celui-ci soit en mesure de remplir pleinement l'ensemble de ses missions (en termes de compétences en matière de stratégie, de finances et de contrôle des comptes, de contrôle des risques, d'éthique et conformité, de gouvernance ou de rémunération).

Afin de satisfaire cet objectif, le Conseil d'administration veille à la complémentarité des compétences (appréciées sur le fondement notamment de la formation et des expériences de chaque administrateur) et à la diversité appréciée de manière personnelle (sur le fondement de critères tels que la nationalité, l'origine géographique, l'âge, l'ancienneté au Conseil d'administration ou le sexe). Ce processus a abouti à la constitution d'une matrice de compétences (établie sur la base des informations transmises par les membres du Conseil d'administration en réponse au questionnaire annuel qui leur est adressé par la Société). Elle est notamment destinée à cerner d'éventuels besoins d'expertise et, par conséquent, à orienter la sélection de profils qui pourraient enrichir les travaux du Conseil d'administration dans l'hypothèse de nominations à venir.

À cet égard, la recherche de nouveaux profils s'inscrit dans un processus clairement défini, porté par l'administrateur référent indépendant et le Comité de nominations et de rémunération, et confié à un cabinet externe spécialisé.

Outre les compétences identifiées comme étant nécessaires au Conseil, d'autres considérations sont prises en compte : l'absence de dépassement des règles de cumul de mandats, l'indépendance, la diversité dans tous ses aspects (parité femmes / hommes, nationalités) mais également et de manière plus générale, la capacité à adhérer à la culture déployée au sein du Conseil de manière à permettre à chaque nouvel administrateur

de s'intégrer naturellement au Conseil. Ainsi, les candidats pressentis rencontrent de manière individuelle, outre l'administrateur référent indépendant et le Président-Directeur Général, chacun des membres du Comité de nominations et de rémunérations.

Au cours de l'exercice écoulé, la mise en œuvre de cette politique de diversité a notamment conduit le Comité des nominations et des rémunérations du 9 mars 2020 à recommander au Conseil d'administration de proposer à l'assemblée générale 2020 de nommer M. Frank Mastiaux en qualité de nouvel administrateur.

Le Conseil d'administration du 10 mars 2020, sur recommandation du comité, a notamment relevé les éléments suivants :

- M. Frank Mastiaux est dirigeant de la société EnBW depuis six ans et a été à l'initiative de la transformation de cette société, initialement dédiée aux énergies traditionnelles (charbon et nucléaire) en une société dont les énergies renouvelables (solaire et éolienne) constituent désormais le cœur de métier. M. Frank Mastiaux s'investit également dans les nouvelles technologies afin d'adresser, entre autres, les besoins des villes intelligentes et les solutions de mobilité électrique. Son expérience exécutive et en matière de développement durable est ainsi solide ;
- M. Frank Mastiaux, de nationalité allemande, a un profil international, ayant effectué sa carrière professionnelle en Grande-Bretagne, aux États-Unis et en Allemagne. Il a notamment exercé différentes fonctions au sein du groupe BP.

Le profil de M. Frank Mastiaux est ainsi en forte adéquation avec les besoins et la culture en vigueur au sein du Conseil d'administration et sa candidature sera proposée au vote de l'assemblée générale 2020.

L'ensemble des informations relatives à M. Frank Mastiaux qui permettront aux actionnaires de voter figurent dans l'avis de convocation à l'assemblée générale 2020.

La matrice présentant la diversité des expertises au sein du Conseil d'administration à la date du 11 mai 2020 figure ci-dessous :

	Industrie du transport	Industrie des équipementiers	Direction de grandes sociétés (CA ≥ 7 milliards)	Finance/ Gestion	Juridique/ M&A	Éthique et conformité	Gestion des ressources humaines	Responsabilité sociale et environnementale	Numérique/ Digitalisation et cybersécurité	Expérience internationale
Henri Poupart-Lafarge	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Yann Delabrière	✓	✓	✓	✓					✓	✓
Olivier Bouygues			✓					✓		✓
Bi Yong Chungunco			✓		✓	✓				✓
Clotilde Delbos	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓
Gérard Hauser	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓
Sylvie Kandé de Beaupuy	✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓
Baudouin Prot			✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Sylvie Rucar	✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓
Pascal Grangé (représentant de Bouygues S.A.)			✓	✓						✓

La diversité au Conseil d'administration appréciée sur la base d'informations plus personnelles figure ci-dessous.

## Mandats et fonctions exercés par les administrateurs

La présente section est établie sur la base des informations transmises par les membres du Conseil d'administration en réponse à un questionnaire annuel qui leur est adressé par la Société et qui a notamment pour objectif de collecter / actualiser les informations concernant chacun d'eux en vue de la préparation du Document d'Enregistrement Universel et de regrouper les éléments qui serviront à la qualification d'indépendance des mandataires sociaux par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nominations et de rémunération.

Ces informations sont à jour au 11 mai 2020 :

### Henri Poupart-Lafarge

Âge : 51 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : Alstom – 48, rue Albert Dhahenne – 93400 Saint-Ouen-sur-Seine (France).

Fonction principale : Président-Directeur Général d'Alstom.

Expiration du mandat en cours : AG 2023.

Premier mandat : 30 juin 2015 – 10 juillet 2019.

Détient 77 498 actions.

#### Autres mandats et fonctions actuels :

*En France :*

–

*À l'étranger :*

–

#### Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

*En France :*

Hors groupe Alstom :

- Administrateur de Vallourec (\*) de 2014 à 2018

Au sein du groupe Alstom :

- Président d'Alstom Executive Management (2014-2015)
- Administrateur d'Alstom Transport S.A. (2012-2015)
- Administrateur d'Alstom T20 (2014)

*À l'étranger :*

Hors groupe Alstom :

- Administrateur de Transmashholding (Russie), de 2012 à 2019

*Biographie :*

M. Henri Poupart-Lafarge est ancien élève de l'École polytechnique et de l'École nationale des ponts et chaussées et diplômé du *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). Il commence sa carrière en 1992 à la Banque Mondiale à Washington, avant de rejoindre le ministère de l'économie et des finances en 1994. M. Henri Poupart-Lafarge a rejoint Alstom en 1998, en tant que responsable des Relations Investisseurs et chargé du contrôle de gestion. Il prend en 2000 la Direction Financière du Secteur Transmission & Distribution, cédé en 2004. Directeur Financier du groupe Alstom de 2004 à 2010, il occupera le poste de Président du Secteur Grid d'Alstom de 2010 à 2011 puis de Président du Secteur Transport d'Alstom du 4 juillet 2011 jusqu'à sa nomination en tant que Président-Directeur Général. Il est Président-Directeur Général d'Alstom depuis le 1<sup>er</sup> février 2016.

### Yann Delabrière

Âge : 69 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : Idemia – 2, place Samuel-de-Champlain – 92400 Courbevoie (France).

Fonction principale : Président du Directoire d>IDEMIA Group.

Expiration du mandat : AG 2020.

Date de première nomination : 17 mars 2017.

Administrateur indépendant.

Administrateur référent.

Président du Comité de nominations et de rémunération.

Détient 2 000 actions.

#### Autres mandats et fonctions actuels :

*En France :*

- Président d'Idemia France
- Président d'Idemia Identity & Security France
- Président de Galaxy Manco
- Président-Directeur Général de MM Consulting

*À l'étranger :*

–

#### Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

*En France :*

- Président du Directoire de Zodiac Aerospace (\*) de juin 2017 à février 2018
- Président-Directeur Général de Faurecia (\*) de février 2007 à juillet 2016 puis Président du Conseil d'administration de juillet 2016 à mai 2017
- Président du Conseil de surveillance d'Idemia Group de janvier à octobre 2018

- Administrateur de Capgemini SE (\*) de mai 2004 à mai 2018

- Administrateur de Société Générale (\*) de mai 2012 à mai 2016

*À l'étranger :*

–

*Biographie :*

M. Yann Delabrière est diplômé de l'École normale supérieure (mathématiques) et de l'École nationale d'administration. Il a commencé sa carrière à la Cour des comptes puis au sein du cabinet du ministère du commerce extérieur. Il est ensuite devenu Directeur Financier de la Coface puis du groupe Printemps. En 1990, il a rejoint PSA en tant que Directeur Financier et est devenu en 1998 membre de son Comité exécutif. M. Yann Delabrière a été Président-Directeur Général de Faurecia de 2007 à juillet 2016 et en est resté Président du Conseil d'administration jusqu'en mai 2017. M. Yann Delabrière a été ensuite nommé Président du Directoire de Zodiac Aerospace, mandat qu'il a occupé de juin 2017 jusqu'à février 2018. Il est alors devenu Président du Conseil de surveillance d'Idemia Group. Il est Président du Directoire d'Idemia Group depuis octobre 2018. Il est également ancien administrateur de Capgemini SE et de Société Générale.

(\*) Société cotée.

**Olivier Bouygues**

Âge : 69 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : Bouygues S.A. – 32, avenue Hoche – 75378 Paris Cedex 08 (France).

Fonction principale : Directeur Général Délégué de Bouygues S.A. <sup>(\*)</sup>.

Expiration du mandat en cours : AG 2022.

Premier mandat : 28 juin 2006 – 22 juin 2010.

Détient 2 000 actions.

**Autres mandats et fonctions actuels :**

*En France :*

En dehors du groupe Bouygues :

- Directeur Général de SCDM (France)
- Président SCDM Domaine SAS (France)

Au sein du groupe Bouygues :

- Administrateur de Bouygues <sup>(\*)</sup>, TF1 <sup>(\*)</sup>, Bouygues Telecom, Colas <sup>(\*)</sup> et Bouygues Construction (France)
- Membre du Conseil de Bouygues Immobilier (France)

*À l'étranger :*

En dehors du groupe Bouygues :

- Président-Directeur Général et administrateur de SECI (Côte d'Ivoire)
- Administrateur de SCDM Energy Limited (Royaume-Uni)

Au sein du groupe Bouygues :

- Président du Conseil d'administration et administrateur de Bouygues Europe (Belgique)

**Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :**

*En France :*

- Administrateur de Bouygues Immobilier (2016 à 2017)

- Représentant permanent de SCDM au Conseil de Bouygues <sup>(\*)</sup> (1991 à 2016)
- Président de SCDM Énergie (SAS) (2011 à 2015)
- Président de Sagri E SAS (2006 à 2017)
- Administrateur d'Eranove (ex-Finagestion) (2004 à 2015)
- Liquidateur de SIR (2015)

*À l'étranger :*

- Administrateur de Sodéci <sup>(\*)</sup> (Côte d'Ivoire) (2002 à 2015)
- Administrateur de Compagnie Ivoirienne d'Électricité <sup>(\*)</sup> (Côte d'Ivoire) (2002 à 2015)
- Administrateur de Sénégalaise des Eaux <sup>(\*)</sup> (Sénégal) (1999 à 2015)

*Biographie :*

Ingénieur de l'École nationale supérieure du pétrole (ENSPM), M. Olivier Bouygues entre dans le groupe Bouygues en 1974. Il débute sa carrière dans la branche Travaux Publics du Groupe. De 1983 à 1988, chez Bouygues Offshore, il est successivement Directeur de Boscam, filiale camerounaise, puis Directeur Travaux France et Projets spéciaux. De 1988 à 1992, il occupe le poste de Président-Directeur Général de Maison Bouygues. En 1992, il prend en charge la division Gestion des services publics du Groupe qui regroupe les activités France et International de Saur. En 2002, M. Olivier Bouygues est nommé Directeur Général Délégué de Bouygues.

**Bi Yong Chungunco**

Âge : 57 ans.

Nationalité : philippine.

Adresse professionnelle : Luzon International Premiere Airport Development Corporation – Civil Aviation Complex – Andres Bonifacio Avenue – Clark Freeport Zone – Pampanga 2023 – Philippines.

Fonction principale : Directrice Générale de Luzon International Premiere Airport Development Corporation.

Expiration du mandat en cours : AG 2022.

Premier mandat : 1<sup>er</sup> juillet 2014 – 17 juillet 2018.

Administratrice indépendante.

Membre du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable.

Détient 2 000 actions.

**Autres mandats et fonctions actuels :**

*En France :*

–

*À l'étranger :*

–

**Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :**

*En France :*

- Directeur Juridique Groupe et Secrétaire Général de Lafarge S.A. <sup>(\*)</sup> jusqu'en 2015

*À l'étranger :*

- Directrice Cessions du groupe LafargeHolcim – Holcim Technology Singapore Pte Ltd (Singapour) jusqu'en 2017
- Directrice de Lafarge China Cement Ltd, jusqu'en 2017
- Administratrice de Lafarge Malaysia SdnBhd <sup>(\*)</sup> (Malaisie), jusqu'en 2017
- Administratrice Sichuan Shuangma Cement Ltd <sup>(\*)</sup> (Chine), jusqu'en 2017

- Administratrice de Lafarge Republic Inc. <sup>(\*)</sup> (Philippines), jusqu'en 2015
- Administratrice de Lafarge Surma Cement Ltd <sup>(\*)</sup> (Bangladesh), jusqu'en 2017

*Biographie :*

Mme Bi Yong Chungunco est actuellement Directrice Générale de Luzon International Premiere Airport Development Corporation, consortium auquel les opérations et la maintenance de l'aéroport international et du complexe d'aviation civile de Clark (Philippines) ont été confiées.

Mme Bi Yong Chungunco a été, jusqu'en août 2017, Directrice Cessions du groupe LafargeHolcim principalement sur la zone Asie-Pacifique et Directrice de Lafarge Chine.

De juillet 2015 à mars 2016, elle a été Directrice de la zone Asie du Sud-Est (Ouest) LafargeHolcim Group, supervisant les activités en Malaisie, à Singapour, au Bangladesh, au Sri Lanka et au Myanmar, et Secrétaire Général de Lafarge S.A. Elle était jusque-là *Senior Vice President*, Directrice Juridique Groupe et Secrétaire Général de Lafarge S.A. basée à Paris, France.

(\*) Société cotée.

Elle rejoint le groupe Lafarge en 2002 en qualité de *Senior Vice President* en charge de la Direction Juridique, gouvernance et relations extérieures de la filiale de Lafarge aux Philippines. De 2004 à 2007, elle est Directrice Juridique Région puis Directrice Juridique Adjointe de Lafarge en charge depuis Paris des opérations de fusions et acquisitions du Groupe et animant le réseau juridique mondial. De 2008 à 2012, elle est Directrice

Générale et administrateur de Lafarge Malayan Cement Berhad, une des principales sociétés industrielles cotées à la Bourse de Malaisie (filiale détenue à 51 % par Lafarge, exerçant ses activités en Malaisie et à Singapour). Avocate de formation, elle a exercé dans des cabinets d'avocat avant de rejoindre le groupe Lafarge.

### Clotilde Delbos

Âge : 52 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : Groupe Renault – 13/15, quai Le-Gallo, 92513 Boulogne-Billancourt (France).

Fonction principale : Directeur Générale par intérim et Directrice Financière du groupe Renault (\*).

Expiration du mandat : AG 2022.

Date de première nomination : 17 juillet 2018.

Administratrice indépendante.

Membre du Comité d'audit.

Détient 2 000 actions.

#### Autres mandats et fonctions actuels :

*En France, au sein du groupe Renault :*

- Présidente du Conseil d'administration de la Banque RCI S.A.
- Présidente de Renault Venture Capital

*En France, hors groupe Renault :*

- Co-Gérante d'Hactif Patrimoine
- Président de Mobilize Invest

*À l'étranger, au sein du groupe Renault :*

- Membre du Directoire d'Alliance Rostec Auto BV (Pays-Bas)
- Administratrice de Renault España (Espagne)
- Membre du Conseil de surveillance d'Alliance Ventures BV (Pays-Bas)
- Président-Directeur Général et membre du Directoire de Renault-Nissan BV (Pays-Bas)

*À l'étranger, hors groupe Renault :*

–

#### Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

*En France :*

- *Group Controller* de Renault de 2012 à 2016

### Gérard Hauser

Âge : 78 ans.

Nationalité : française.

Fonction principale : Administrateur de sociétés.

Expiration du mandat en cours : AG 2020.

Premier mandat : 11 mars 2003 – 9 juillet 2004.

Membre du Comité de nominations et de rémunération.

Membre du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable.

Détient 3 430 actions.

#### Autres mandats et fonctions actuels :

–

#### Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

*En France :*

- Président du Conseil de surveillance de Stromboli Investissements (France) de 2009 à 2016
- Administrateur de Delachaux (France) de 2011 à 2018
- Administrateur de TechnipFMC France (France), expiré en 2019

*À l'étranger :*

- Administrateur de Mecaplast (Monaco) (2009-2016)
- Administrateur de TechnipFMC Italie (Italie), expiré en 2019

#### Biographie :

De 1965 à 1975, M. Gérard Hauser occupe différents postes à responsabilités au sein du groupe Philips. Il rejoint le groupe Pechiney, où il est successivement de 1975 à 1996, Président-Directeur Général de Pechiney World Trade puis de Pechiney Rhénalu et enfin *Senior Executive Vice President* d'American National Can et membre du Comité exécutif du groupe Pechiney. Il rejoint Alcatel en 1996 et devient Président du Secteur Câbles et Composants d'Alcatel en 1997. Il est Président-Directeur Général de Nexans d'octobre 2000 à mai 2009.

(\* ) Société cotée.

Sylvie Kandé de Beaupty

Âge : 63 ans.

Nationalité : française et sénégalaise.

Adresse professionnelle : Airbus SAS, B80 Building – Office E253 – PO Box 31, 2, rond-point Émile-Dewoitine, BP 90112 – 31703 Blagnac (France).

Fonction principale : *Executive Vice President – Chief Ethics & Compliance Officer* d'Airbus<sup>(\*)</sup>.

Expiration du mandat en cours : AG 2019.

Premier mandat : 30 janvier 2017 – 10 juillet 2019.

Administratrice indépendante.

Présidente du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable.

Détient 2 000 actions.

**Autres mandats et fonctions actuels :**

*En France :*

–

*À l'étranger :*

–

**Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :**

*En France :*

- *Senior Vice President – Group Chief Compliance Officer*, Technip<sup>(\*)</sup> (France) de 2008 à 2015
- *Executive Vice President – Group Corporate Counsel*, Technip<sup>(\*)</sup> (France) en 2015

*À l'étranger :*

–

**Biographie :**

Mme Sylvie Kandé de Beaupty est *Executive Vice President – Chief Ethics & Compliance Officer* d'Airbus depuis 2015.

Elle dirige une équipe de près de 200 personnes (*Compliance Managers* et personnels administratifs) présentes à travers le monde dans chacune des activités et divisions Airbus (Airbus Commercial, Hélicoptères et Défense & Space).

Elle a rejoint Airbus après avoir occupé, de 2008 à 2015, le poste de *Senior Vice President – Group Chief Compliance Officer*, puis d'*Executive Vice President – Group Corporate Counsel* chez Technip, leader mondial dans l'industrie parapétrolière.

Mme Sylvie Kandé de Beaupty a commencé sa carrière en tant qu'avocate au Barreau de Paris et a fait partie de l'équipe Corporate/Fusions et Acquisitions du cabinet Clifford Chance à Paris pendant près de 20 ans. Elle a ensuite choisi de travailler en entreprise et a rejoint EADS/Airbus où elle a été nommée *General Counsel* pour ATR, un partenariat Airbus / Leonardo.

Baudouin Prot

Âge : 68 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : -

Fonction principale : Président du Conseil de surveillance de Foncia.

Expiration du mandat : AG 2022.

Date de première nomination : 17 juillet 2018.

Administrateur indépendant.

Membre du Comité de nominations et de rémunération.

Détient 2 000 actions.

**Autres mandats et fonctions actuels :**

*En France :*

- Administrateur de Kering<sup>(\*)</sup>
- Président de BNP Paribas Emergency and Development Fund

*À l'étranger :*

- Administrateur de Finastra (Royaume-Uni)
- Administrateur de BGL BNP Paribas (Luxembourg)
- *Senior Advisor* de Partners Group (Suisse)
- *Senior Advisor* de Boston Consulting Group (États-Unis).

**Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :**

*En France :*

- Administrateur de Lafarge<sup>(\*)</sup> jusqu'en 2016
- Administrateur de Veolia Environnement<sup>(\*)</sup> jusqu'en 2019

*À l'étranger :*

–

**Biographie :**

M. Baudouin Prot a commencé sa carrière comme inspecteur des finances après avoir été diplômé de l'École nationale d'administration. Puis il a rejoint la Banque Nationale de Paris en 1983 comme Directeur Adjoint de la Banque Nationale de Paris Intercontinentale avant de prendre la direction du Département Europe en 1985. Il a rejoint l'équipe de direction de Réseaux France en 1987. Pendant dix ans (1987-1996), il était en charge de Réseaux France et a été nommé Directeur Général Délégué en 1992. En 1996, il a accepté le poste de Directeur de la Banque Nationale de Paris et, au moment de la création de BNP Paribas, il a été nommé Directeur Général Délégué du nouveau Groupe. En 2000, il a intégré le Conseil d'administration de BNP Paribas. En 2003, il est devenu Directeur Général et administrateur de BNP Paribas, position qu'il a conservée jusqu'en 2011. De 2011 à 2014, il a été Président du Conseil d'administration de BNP Paribas.

(\*) Société cotée.

## Sylvie Rucar

Âge : 63 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : SR Corporate Finance Advisory – 9 bis, rue Saint-Amand – 75015, Paris (France).

Fonction principale : Gérante de SRCFA.

Expiration du mandat en cours : AG 2019.

Date de première nomination : 30 juin 2015.

Administratrice indépendant.

Présidente du Comité d'audit.

Membre du Comité de nominations et de rémunération.

Détient 2 000 actions.

## Autres mandats et fonctions actuels :

## En France :

- Senior Advisor chez Alix Partners (cabinet de conseil américain, bureau de Paris)
- Administratrice d'Avril Gestion (France)
- Administratrice de CFAO (France), Présidente du Comité d'audit

## À l'étranger :

–

## Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

## En France :

–

## À l'étranger :

–

## Biographie :

Mme Sylvie Rucar débute sa carrière en 1978 chez Citroën (groupe PSA), pour ensuite intégrer la Direction Financière du groupe PSA, de 1984 à 2007. Elle y a travaillé dans les domaines des fusions et acquisitions, du contrôle financier et de la finance internationale, a été Directeur de la Trésorerie du Groupe puis a exercé les fonctions de Directeur Financier et de Président de Banque PSA Finance. Elle était membre du Comité de direction du groupe PSA.

Début 2008, Mme Sylvie Rucar rejoint la Société Générale où elle occupe les fonctions de Directeur Financier Adjoint et de Directeur opérationnel (COO) du pôle Services aux investisseurs du Groupe puis intègre mi-2009 le Family Office Cogepa. Depuis fin 2010, elle est consultante en gestion financière, fusions et acquisitions, et restructuration au sein de sa propre structure, et du cabinet de conseil Alix Partners, dont elle est Senior Advisor. Mme Sylvie Rucar est diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris, ESCP-Europe.

## Pascal Grangé

Âge : 59 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : Bouygues S.A. – 32, avenue Hoche – 75378 Paris Cedex 08 (France).

Fonction principale : Directeur Général Adjoint, Directeur Financier de Bouygues S.A. (\*)

Représentant permanent de la société Bouygues S.A. (\*) depuis le 19 février 2020.

Membre du Comité d'audit.

Premier mandat de la société Bouygues S.A. : 18 mars 2008 – 22 juin 2010.

Bouygues S.A.

Société anonyme au capital de € 354 908 547.

Siège social : 32, avenue Hoche – 75378 Paris Cedex 08 (France).

M. Pascal Grangé détient 25 actions.

Bouygues S.A. détient 32 936 226 actions.

## Mandats de M. Pascal Grangé, en qualité de représentant permanent de Bouygues S.A. (\*) administrateur :

## En France :

- Représentant permanent de Bouygues S.A. (\*), administrateur de Bouygues Construction
- Représentant permanent de Bouygues S.A. (\*), administrateur de TF1 (\*)
- Représentant permanent de Bouygues S.A. (\*), administrateur de Colas (\*)
- Représentant permanent de Bouygues S.A. (\*), administrateur de Bouygues Immobilier
- Représentant permanent de Bouygues S.A. (\*), administrateur de Bouygues Telecom

## À l'étranger :

–

## Autres mandats de M. Pascal Grangé au sein du groupe Bouygues :

## En France :

–

## À l'étranger :

- Administrateur de Bouygues Europe (Belgique)
- Administrateur d'Uniservice (Suisse)

(\*) Société cotée.

## Mandats échus de M. Pascal Grangé (exercés au cours des cinq dernières années) au sein du groupe Bouygues :

## En France :

- Directeur Général Délégué de Bouygues Construction, du 27 août 2008 au 30 septembre 2019
- Administrateur de Bouygues Construction, du 27 février 2012 au 18 février 2020
- Président de Challenger Investissement du 18 juillet 2008 au 30 septembre 2019
- Co-Gérant de Challenger SNC France du 14 décembre 2010 au 30 septembre 2019
- Gérant de Bouygues Construction IT du 6 décembre 2013 au 30 septembre 2019
- Administrateur de Bouygues Bâtiment International du 24 novembre 2014 au 2 février 2016
- Administrateur DTP du 28 novembre 2014 au 2 février 2016
- Administrateur de Bouygues Travaux Publics du 2 décembre 2015 au 2 février 2016
- Administrateur de Bouygues Bâtiment Île-de-France du 2 décembre 2015 au 2 février 2016
- Administrateur de LinkCity du 2 décembre 2015 au 2 février 2016



**À l'étranger :**

- Membre du Conseil de surveillance de Kraftanlagen München GmbH (Allemagne) du 31 juillet 2018 au 30 septembre 2019
- Administrateur de Bouygues E&S InTec AG (Suisse) du 31 juillet 2018 au 30 septembre 2019
- Administrateur VSL International Ltd (Suisse) du 1<sup>er</sup> avril 2009 au 30 septembre 2019
- Administrateur de Losinger Holding S.A. (Suisse) du 17 mars 2005 au 30 septembre 2019
- Administrateur de Losinger Marazzi S.A. (Suisse) du 19 avril 2011 au 30 septembre 2019

**Mandats échus de M. Pascal Grangé (exercés au cours des cinq dernières années), hors groupe Bouygues :**

**En France :**

- Administrateur du Consortium Stade de France du 29 septembre 2008 au 19 novembre 2019

**À l'étranger :**

- Co-Gérant Parcolog (Luxembourg) du 18 octobre 2004 au 8 décembre 2016

**Autres mandats en cours de la société Bouygues S.A., au sein du groupe Bouygues :**

**En France :**

- Administrateur de Bouygues Construction
- Administrateur de TF1 (\*)
- Administrateur de Colas (\*)
- Administrateur de Bouygues Immobilier
- Administrateur de 32 Hoche
- Administrateur de GIE Intrapreneuriat Bouygues

## Absence de condamnation

La présente section est établie sur la base des informations transmises par les membres du Conseil d'administration en réponse au questionnaire annuel qui leur est adressé par la Société.

Ces informations sont à jour au 11 mai 2020.

À la connaissance de la Société, aucun membre du Conseil d'administration :

- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude au cours des cinq dernières années ;
- n'a fait l'objet d'une mise en cause et/ou d'une sanction publique officielle prononcée, étant précisé que par une décision du 18 décembre 2014, la Commission des sanctions de l'Autorité des marchés financiers (« AMF ») a considéré que Faurecia S.A. et son Président-Directeur Général, M. Yann Delabrière, avaient manqué à certaines de leurs obligations définies aux articles 223-1, 223-2, 223-10-1 du Règlement général de l'AMF s'agissant de l'information relative aux objectifs de la société Faurecia S.A. pour l'exercice 2012. Sur le fondement des articles L. 621-15 (alinéas II- (c) et III- (c)) du Code monétaire et financier, des sanctions pécuniaires d'un montant de € 2 000 000 ont été prononcées par l'AMF à l'encontre de la société Faurecia S.A. et de € 100 000 à l'encontre de son Président-Directeur Général, M. Yann Delabrière. Forts du soutien du Conseil d'administration de Faurecia S.A., Faurecia S.A. et M. Yann Delabrière ont, le 26 février 2015, déposé un recours contre cette décision auprès de la Cour

**À l'étranger :**

–

**Autres mandats en cours de la société Bouygues S.A., hors groupe Bouygues :**

**En France :**

- Membre du Conseil d'administration de l'Organisme gestionnaire du centre Gustave-Eiffel
- Membre du Conseil d'administration du GIE Registrar
- Administrateur de FL WH HOLDCO

**À l'étranger :**

–

**Mandats échus de la société Bouygues S.A. (exercés au cours des cinq dernières années), au sein du groupe Bouygues :**

**En France :**

- Administrateur de C2S de 2010 à 2017

**À l'étranger :**

–

**Biographie :**

M. Pascal Grangé, titulaire d'un DESS Finances, a rejoint le groupe Bouygues en 1986 et en est Directeur Général Adjoint, Directeur Financier, depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2019. Il était depuis août 2008, Directeur Général Délégué de Bouygues Construction en charge de la stratégie, des finances, des systèmes d'information, des concessions et de la réflexion stratégique sur le développement immobilier. Auparavant, il a exercé des fonctions de Direction financière et de Secrétaire général dans plusieurs filiales du Groupe, notamment Dragages et Travaux Publics, SCREG, SAUR et Bouygues Construction.

d'appel de Paris. Par un arrêt rendu le 30 juin 2016, la Cour d'appel de Paris, considérant que la décision ne permettait pas d'apprécier la proportionnalité de la sanction, a jugé que la sanction pécuniaire prononcée à l'encontre de la société Faurecia S.A. devait être infirmée et l'a, en conséquence, rapportée à la somme de € 1 million. En ce qui concerne M. Yann Delabrière, la Cour d'appel de Paris n'a pas relevé l'existence d'agissements personnels lui étant imputables et n'a maintenu la sanction qu'au titre de sa qualité de représentant légal de la société Faurecia S.A. Faurecia S.A. et M. Yann Delabrière ont formé le 22 août 2016 un pourvoi en cassation contre cet arrêt devant la Cour de cassation. Le pourvoi en cassation formé par Faurecia et son ancien Président-Directeur Général, M. Yann Delabrière, a fait l'objet d'un désistement constaté par la Cour de cassation dans un arrêt en date du 26 septembre 2018 ;

- n'a été concerné(e), en ayant occupé des fonctions de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, par une faillite, une mise sous séquestre, une liquidation ou un placement d'entreprise sous administration judiciaire au cours des cinq dernières années ;
- n'a été déchu(e) par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

(\*) Société cotée.

## Conflits d'intérêts

### Les règles applicables et les procédures en place au sein d'Alstom

La Charte de l'administrateur annexée au règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que l'administrateur doit informer le Conseil d'administration, dès qu'il en a connaissance, de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et doit s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante. Il doit présenter sa démission en cas de conflit d'intérêt qui ne peut être résolu à la satisfaction du Conseil d'administration.

Par ailleurs, aux termes de l'article 6 du Règlement intérieur du Conseil d'administration, il appartient à l'administrateur référent d'exercer en matière de conflits d'intérêts une action préventive de sensibilisation auprès des administrateurs et d'examiner avec le Président du Conseil d'administration les situations de conflits d'intérêts potentiels.

### Conventions avec les parties liées

Conformément à l'article L. 225-39 du Code de commerce tel que modifié par la loi dite Pacte du 22 mai 2019, la Société a mis en place une procédure visant à évaluer régulièrement les conventions courantes conclues à des conditions normales de marché.

Les principales caractéristiques de cette procédure telle qu'approuvées par le Conseil d'administration du 10 mars 2020 sont les suivantes et seront pleinement déployées dès l'exercice 2020/21 :

- établissement et mise à jour d'une liste des parties liées concernées par l'identification et la qualification des conventions en question ;
- mise en œuvre en deux étapes :
  - contrôle : trimestriel auprès de certaines fonctions support tels les départements achats et consolidation ; annuel sur la base du questionnaire envoyé aux membres du Conseil d'administration,
  - qualification : phase faisant intervenir les fonctions juridique, commerciale et/ou financière et les commissaires aux comptes, si l'avis de ces derniers s'avère nécessaire ;
- rapport annuel au Conseil d'administration et réexamen de la procédure à une fréquence également annuelle afin, le cas échéant, d'en améliorer l'efficacité.

Ainsi, à la connaissance de la Société :

- il n'existe pas de conflit d'intérêts direct ou indirect, y compris purement potentiel, entre les devoirs d'un membre du Conseil d'administration à l'égard d'Alstom et les intérêts privés et/ou d'autres devoirs auxquels celui-ci serait tenu ;
- il n'existe aucun arrangement ou accord conclu entre la Société et des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu desquels un membre du Conseil d'administration a été nommé en cette qualité ;
- il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration de la Société ;
- il n'existe pas de contrats de services liant les membres du Conseil d'administration à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages à l'expiration d'un tel contrat.

Par ailleurs, à la connaissance de la Société, en dehors de l'engagement pris par Bouygues S.A. dans une lettre-accord du 17 février 2020 (dont le contenu est décrit page 292 du présent Document d'Enregistrement Universel), qui a fait l'objet d'une autorisation préalable du Conseil d'administration selon la procédure des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, il n'existe pour les membres du Conseil d'administration aucune restriction concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société autres que les règles internes qui sont mises en place par le Groupe, ou plus généralement les dispositions législatives ou réglementaires applicables, en matière d'abstention d'intervention sur les titres de la Société dans le cadre de la prévention du délit d'initié.

## Indépendance des administrateurs

Ainsi que le prévoient le Code AFEP-MEDEF et le règlement intérieur du Conseil d'administration, ce dernier examine annuellement la situation de chaque administrateur au regard de critères d'indépendance.

À cet égard, chaque administrateur est invité à transmettre annuellement à la Société une déclaration au titre de chacun de ces critères dans le cadre du questionnaire qui lui est adressé par la Société.

Le Conseil d'administration a procédé à cet examen le 11 mai 2020 sur la base des recommandations du Comité de nominations et de rémunération qu'il a approuvées en totalité.

Comme les années passées, le Conseil s'est référé à la définition donnée par le Code AFEP-MEDEF et a considéré qu'un administrateur indépendant est un administrateur qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Il a pris en compte la totalité des critères recommandés par le Code AFEP-MEDEF pour apprécier l'indépendance de ses membres et considérer que pour être qualifié d'indépendant, un administrateur ne doit pas :

- être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société qu'elle consolide, ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur, ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- être, directement ou indirectement, client, fournisseur, banquier d'affaires ou de financement, conseil :
  - significatif de la Société ou de son Groupe, ou
  - pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- être administrateur de la Société depuis plus de douze ans (la perte de la qualité d'indépendant intervient à la date des douze ans) ;
- être, contrôler ou représenter un actionnaire détenant seul ou de concert plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la Société ;
- percevoir une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute autre rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

Conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration peut estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères d'indépendance, ne soit pas qualifié d'indépendant et inversement.

Le Conseil a en particulier vérifié le critère des liens d'affaires significatifs. Lorsque des courants d'affaires ou des relations ont été identifiés entre la Société et les sociétés dans lesquelles les administrateurs qualifiés d'indépendants exercent des fonctions ou des mandats, leur nature, leur montant non significatif apprécié du point de vue de chacune des parties, le fait que l'administrateur concerné n'exerce pas de fonction exécutive au sein de la société ou du groupe concerné ou tout autre élément qualitatif (tels que la durée ou la continuité de la relation), ont été pris en considération par le Conseil pour apprécier l'indépendance des administrateurs concernés.

Comme l'an passé, le Conseil a également apprécié la qualification de Mme Sylvie Kandé de Beaupty au regard de l'accord de coopération que la Société a signé le 27 avril 2017 avec Airbus, société au sein de laquelle elle exerce la fonction de *Group Ethics & Compliance Officer*. Le Conseil a considéré que, compte tenu de la nature (i) des fonctions qu'elle exerce chez Airbus et (ii) de cet accord qui vise exclusivement à mettre en place un programme de co-développement pour faire face aux cyberattaques (avec l'objectif de fournir des services d'analyse de vulnérabilité des systèmes de transport, de nouvelles briques technologiques communes

de protection, ainsi que la définition d'une nouvelle génération de centres de sécurité opérationnelle adaptée au secteur industriel), Mme Sylvie Kandé de Beaupty répondait à tous les critères d'indépendance et devait par conséquent être qualifiée d'indépendante.

En conclusion, après examen de l'ensemble des critères, le Conseil d'administration a considéré que, à la date du 11 mai 2020, six administrateurs devaient être qualifiés d'indépendants sur les 10 administrateurs composant le Conseil, soit 60 %.

Critères AFEP-MEDEF (Le critère d'indépendance est considéré comme rempli lorsqu'il est identifié par « ✓ »)	Ne pas être ou avoir été salarié(e) ou mandataire social dirigeant au cours des 5 dernières années	Absence de mandats croisés	Absence de relations d'affaires significatives	Absence de lien familial	Ne pas être ou avoir été Commissaire aux comptes au cours des 5 dernières années	Durée du mandat < 12 ans	Actionnaire < 10 % du capital et des droits de vote	Absence de rémunération variable liée à la performance de la Société	Qualification retenue par le Conseil
Henri Poupart-Lafarge		✓	✓	✓	✓	✓	✓		Non indépendant
Olivier Bouygues	✓	✓	✓	✓	✓			✓	Non indépendant
Bi Yong Chungunco	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendante
Yann Delabrière	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Sylvie Kandé de Beaupty	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendante
Gérard Hauser	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	Non Indépendant
Pascal Grangé (représentant permanent de Bouygues S.A.)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	Non indépendant
Sylvie Rucar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendante
Clotilde Delbos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendante
Baudouin Prot	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant

## Déontologie des administrateurs – Règles de comportement

### Charte de l'administrateur

Le règlement intérieur du Conseil comporte en annexe la Charte de l'administrateur qui énonce les droits et devoirs des administrateurs et dont le contenu est pour l'essentiel conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Avant d'accepter sa fonction, tout administrateur doit prendre connaissance des textes légaux ou réglementaires liés à sa fonction, des statuts de la Société et du Code d'éthique du Groupe, ainsi que des règles de fonctionnement interne au Conseil d'administration, aux comités du Conseil, et de la Charte de l'administrateur. À tout moment, chaque administrateur peut consulter le Secrétaire du Conseil d'administration sur la portée de ces textes et sur les droits et obligations liés à sa fonction.

Chaque administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires et doit participer, sauf impossibilité réelle, à toutes les réunions du Conseil d'administration et des comités dont il est membre, ainsi qu'aux assemblées générales des actionnaires.

La charte mentionne l'obligation pour tout administrateur d'informer le Conseil d'administration, dès qu'il a connaissance d'une situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et de s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante. Elle précise que l'administrateur doit consulter le Président du Conseil d'administration (ou lorsque l'administrateur concerné est le Président du Conseil

d'administration, le Président du Comité de nominations et de rémunération) avant de s'engager dans toute activité ou d'accepter toute fonction ou obligation pouvant selon lui ou selon elle, le ou la placer dans une telle situation de conflit d'intérêts même potentiel. Le Président peut saisir, après concertation avec l'administrateur référent, le Comité de nominations et de rémunération ou le Conseil d'administration de ces questions. L'administrateur référent examine avec le Président du Conseil d'administration les situations de conflit d'intérêts potentiels. L'administrateur est tenu de présenter sa démission en cas de conflit d'intérêts qui ne peut être résolu à la satisfaction du Conseil d'administration. Lors de son entrée en fonction, puis annuellement, l'administrateur est tenu de déclarer à la Société l'existence ou non d'une situation de conflit d'intérêts, même potentiel, dans le cadre d'un questionnaire que lui adresse la Société. Il est tenu de faire part à la Société de toute évolution rendant sa déclaration inexacte ou de répondre à la demande du Président du Conseil d'administration à tout moment, conformément à la Charte de l'administrateur.

S'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions, la charte rappelle que l'administrateur est astreint à un véritable secret professionnel et doit en protéger personnellement la confidentialité.

La charte rappelle également que l'administrateur respecte, par ailleurs, les dispositions du Code AFEP-MEDEF et les dispositions légales en vigueur en ce qui concerne les règles de cumul des mandats. Chaque administrateur doit informer la Société des mandats exercés dans

d'autres sociétés y compris sa participation aux comités du Conseil de telles sociétés françaises ou étrangères. Il doit porter à la connaissance de la Société tout nouveau mandat ou responsabilité professionnelle dans les meilleurs délais. Lorsqu'il exerce des fonctions exécutives dans la Société, il doit, en outre, recueillir l'avis du Conseil d'administration avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société extérieure au Groupe.

La Charte de l'administrateur rappelle également l'obligation pour les administrateurs de se conformer aux règles internes du Groupe, et plus généralement aux dispositions législatives ou réglementaires applicables, en matière d'abstention d'intervention sur les titres de la Société, telles que figurant dans le Code de conduite du Groupe relatif aux informations privilégiées et à la prévention du délit d'initié.

### Code de conduite relatif aux informations privilégiées et à la prévention du délit d'initié

Le Code de conduite relatif aux informations privilégiées et à la prévention des abus de marché définit les situations dans lesquelles les personnes concernées doivent s'abstenir d'effectuer des transactions sur les titres de la Société. Ces principes sont également repris dans le Code d'éthique du Groupe.

Le Code d'éthique du Groupe et le Code de conduite sont remis à chaque administrateur lors de son entrée en fonction et après chaque modification. Le respect des règles de confidentialité fait également partie des règles essentielles du Code d'éthique du Groupe.

Le Code de conduite s'applique aux administrateurs, dirigeants et personnes assimilées aux dirigeants ainsi qu'aux salariés du Groupe qui ont accès de manière occasionnelle ou régulière à des informations privilégiées.

Le calendrier des périodes d'interdiction est diffusé aux personnes concernées avant le début de chaque exercice et l'ouverture de chaque période d'interdiction est notifiée, quelques jours auparavant, par e-mail à ces mêmes personnes.

Le règlement intérieur du Conseil, de même que ce Code de conduite auquel le règlement intérieur fait référence, rappellent par ailleurs aux mandataires sociaux et personnes assimilées aux dirigeants, leurs obligations légales en matière de déclarations d'opérations réalisées sur les titres de la Société par eux-mêmes ou par les personnes qui leur sont proches.

Conformément aux dispositions du Code de conduite, les opérations sur les titres de la Société ne sont pas autorisées pendant :

- les 30 jours calendaires qui précèdent la communication au public des résultats annuels et des résultats semestriels d'Alstom et jusqu'au deuxième jour de Bourse inclus suivant la date de la communication au public de l'information ;
- les 15 jours calendaires qui précèdent la communication au public du chiffre d'affaires et des commandes (ou autres résultats) des premier et troisième trimestres de chaque exercice social et jusqu'au deuxième jour de Bourse inclus suivant la date de la communication au public de l'information ; et
- en tout état de cause, en cas de détention d'une information privilégiée et jusqu'au deuxième jour de Bourse inclus suivant la date à laquelle cette information est rendue publique.

## CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Organisation et fonctionnement du Conseil

Les modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil sont précisées dans le règlement intérieur du Conseil, dont l'objet est de compléter les dispositions légales et statutaires en vigueur.

Le règlement est examiné régulièrement par le Conseil afin de déterminer si ses dispositions doivent être adaptées ou précisées pour répondre à la réglementation en vigueur ou pour améliorer l'efficacité et le fonctionnement du Conseil et de ses comités.

**Le règlement intérieur précise notamment que le Conseil d'administration :**

- doit être composé d'au moins la moitié d'administrateurs indépendants, tel que déterminé et revu annuellement par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nominations et de rémunération ;
- détermine, sur proposition du Directeur Général, la stratégie du Groupe, revoit régulièrement les orientations précédemment arrêtées, contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés financiers ;
- examine et approuve le budget annuel et le plan à moyen terme ;
- délibère préalablement sur toute opération qui se situerait en dehors de la stratégie annoncée par le Groupe ou qui serait susceptible de l'affecter significativement ou de modifier de façon importante la structure financière ou les résultats du Groupe ;
- approuve préalablement les opérations d'acquisition et de désinvestissement d'un montant unitaire supérieur à € 80 millions, les opérations de partenariat pour lesquelles la contribution du Groupe

est supérieure à € 80 millions, ainsi que les opérations de financement d'un montant unitaire supérieur à € 400 millions pour les nouveaux emprunts à moyen ou long terme ou € 1 milliard pour les billets de trésorerie à court terme ;

- approuve préalablement les investissements de croissance organique d'un montant supérieur à € 80 millions et les opérations de restructuration interne significatives à l'occasion notamment de la revue annuelle du budget et du plan stratégique ;
- est informé régulièrement et peut avoir connaissance à tout moment de l'évolution de l'activité et des résultats du Groupe, des risques significatifs du Groupe, de la situation financière, de l'endettement, de la trésorerie et plus généralement des engagements du Groupe ;
- constitue un ou plusieurs comités spécialisés dont il fixe les attributions et la composition ;
- approuve la composition du Comité exécutif du Groupe ;
- fixe la rémunération (au sens large) des mandataires sociaux et procède annuellement à l'évaluation des performances du Directeur Général hors la présence de celui-ci ;
- revoit et approuve annuellement les informations publiées dans le Rapport annuel de la Société sur ses pratiques et structures de gouvernement d'entreprise, y compris la présentation de la politique suivie en matière de rémunération des mandataires sociaux.

Le Conseil doit, en outre, examiner son fonctionnement au moins une fois par an et mettre en œuvre tous les trois ans une évaluation formalisée.

Six réunions au minimum sont programmées chaque année.

## Formation des administrateurs

Lors de son entrée en fonction, l'administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

Des entretiens avec les responsables des principales fonctions centrales sont organisés, ainsi que des réunions comprenant une présentation approfondie des activités et des visites de sites de production afin que les administrateurs rencontrent les équipes de direction et approfondissent leur connaissance des éléments propres à la Société, ses métiers et ses marchés.

Dans le cadre du développement des actions de formation continue, il est également proposé à tous les administrateurs de se joindre à ces programmes d'intégration et de formation dédiés aux nouveaux administrateurs.

Lors des évaluations annuelles du fonctionnement du Conseil, il est demandé aux membres d'indiquer s'ils éprouvent le besoin d'actualiser leurs connaissances ou d'étendre leur compétence.

Le règlement intérieur du Conseil précise que la formation complémentaire dont chaque administrateur peut bénéficier, s'il le juge nécessaire, porte non seulement sur les spécificités du Groupe, ses métiers et secteurs d'activités, mais également sur tous aspects comptables ou financiers.

Chaque année, une séance du Conseil se tient, dans la mesure du possible, sur l'un des principaux sites du Groupe et donne lieu à une présentation approfondie de l'activité concernée, à des visites de sites de production et des échanges avec les responsables opérationnels.

## Information des administrateurs

Avant chaque réunion du Conseil et des comités, les administrateurs reçoivent avec un préavis raisonnable (généralement d'une semaine) un dossier sur les sujets à l'ordre du jour qui nécessitent une analyse et une réflexion préalable.

En dehors des séances du Conseil, le Président informe systématiquement les administrateurs de toute évolution affectant de manière significative les opérations ou informations qui leur ont été préalablement communiquées ou les sujets qui ont été débattus en séance, et leur adresse de façon régulière toutes les informations importantes concernant la Société. Le règlement intérieur du Conseil prévoit notamment une approbation préalable du Conseil pour toute opération d'acquisition, de cession ou de partenariat d'un montant supérieur à € 80 millions.

Les administrateurs reçoivent également tous les communiqués de presse ainsi que les principaux articles de presse et rapports d'analyse financière.

Tout administrateur peut demander à tout moment des informations complémentaires au Président du Conseil qui juge de leur opportunité. Il leur est également possible de demander à rencontrer les dirigeants du Groupe y compris hors la présence de mandataires sociaux.

Les administrateurs peuvent également être amenés à participer à des groupes de travail mis en place au sein de la Société sur des sujets qui feront l'objet d'une présentation au Conseil.

Les responsables opérationnels ou fonctionnels du Groupe, ainsi que des personnes extérieures au Groupe participent aux séances à la demande du Président, en fonction des sujets à l'ordre du jour.

## Comités du Conseil

Dès l'introduction en Bourse de la Société en 1998, le Conseil d'administration a constitué deux comités, le Comité d'audit et le Comité de nominations et de rémunération qui ont chacun un rôle d'étude et de préparation des principales délibérations du Conseil entrant dans leurs attributions afin d'améliorer l'efficacité du Conseil, seul habilité à prendre des décisions.

En septembre 2010, le Conseil d'administration a décidé la création d'un troisième comité, le Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable.

Chaque Conseil d'administration est ainsi généralement précédé de la réunion de l'un ou de plusieurs comités en fonction des points à l'ordre du jour du Conseil. Les comités rendent compte au Conseil de leurs travaux et observations et lui soumettent selon le cas, leurs avis, propositions ou recommandations. Compte tenu des contraintes de déplacements professionnels que pourraient avoir les administrateurs, les Comités d'audit peuvent être amenés à se tenir la veille des Conseils, et non deux jours avant comme recommandé par le Code AFEP-MEDEF, sur la base de documents préalablement adressés aux participants (une semaine avant la réunion).

La composition, les attributions et les modalités de fonctionnement de chaque comité sont également définies par un règlement intérieur qui a été proposé par chaque comité concerné et approuvé par le Conseil d'administration. Chaque comité revoit son règlement afin de tenir compte de l'évolution de la réglementation ou des recommandations et peut soumettre au Conseil les modifications qu'il estime appropriées.

Le Conseil peut, par ailleurs, décider à tout moment de constituer un comité *ad hoc* d'administrateurs pour étudier un sujet particulier. Ce fut le cas dans le cadre du projet de rapprochement d'Alstom avec les activités de Siemens Mobility en 2017/18 ainsi que dans le cadre du projet d'acquisition de la société Bombardier Transport annoncé le 17 février 2020.

Les parcours professionnels et les compétences des administrateurs sont pris en compte par le Conseil pour leurs participations aux comités.

Aux termes des règlements intérieurs du Comité d'audit et du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable, ceux-ci doivent être composés d'au moins trois membres dont les deux tiers au moins, y compris le Président du comité, doivent être des administrateurs indépendants. En ce qui concerne le Comité de nominations et de rémunération, le règlement préconise qu'il soit composé de trois membres au moins et que la majorité de ses membres soient indépendants dont le Président du comité qui a une voix prépondérante en cas de partage des voix.

Dans le cadre de ses travaux, chaque comité peut rencontrer tout cadre dirigeant du Groupe qu'il estime approprié, recourir aux services d'experts sur sa seule décision et réclamer toutes informations qui lui sont utiles pour mener à bien ses missions.

En outre, chaque membre d'un comité peut proposer la tenue d'une réunion s'il estime nécessaire de débattre d'une question particulière.

Les travaux des comités font l'objet d'un compte rendu oral lors du Conseil et chaque comité prépare un rapport sur son activité durant l'exercice écoulé qui figure dans le Document d'Enregistrement Universel.

Les règlements intérieurs du Conseil d'administration et des comités du Conseil, la Charte de l'administrateur annexée au règlement intérieur du Conseil, dont de larges extraits figurent dans le présent rapport, ainsi que le Code de conduite relatif aux informations privilégiées et la prévention des opérations d'initiés auquel le règlement intérieur du Conseil se réfère, sont disponibles sur le site Internet d'Alstom.

## Activité du Conseil au cours de l'exercice 2019/20

Le Conseil d'administration s'est réuni à onze reprises au cours de l'exercice (à treize reprises au cours de l'exercice 2018/19 et à huit reprises au cours de l'exercice 2017/18).

Le taux de présence a été de 90,62 % (89,5 % au cours de l'exercice 2018/19 et 97 % au cours de l'exercice 2017/18).

La diminution des taux de présence au cours des deux derniers exercices par rapport à l'exercice 2017/18 s'explique, pour l'essentiel, par le nombre élevé de séances du Conseil, certaines ayant été positionnées après que le calendrier annuel, établi en début de chaque exercice, a été fixé et par l'arrivée de nouveaux administrateurs qui ont dû adapter leurs disponibilités avec un calendrier établi préalablement à leur entrée en fonctions.

Les principaux sujets examinés au cours de l'exercice 2019/20 ont été les suivants :

#### Revue d'activité

Chaque séance du Conseil a été l'occasion, pour le Président-Directeur Général, de faire un point sur l'activité du Groupe notamment en termes de résultats commerciaux, d'évolution du Groupe par rapport à la concurrence et d'exécution des principaux projets.

#### Sujets comptables et financiers

Le Conseil a examiné et arrêté, sur recommandation du Comité d'audit, les comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2018/19, les comptes consolidés du premier semestre de l'exercice 2019/20, ainsi que les rapports de gestion y afférents.

Il a revu les projets de communication sur ces résultats avant leur diffusion.

À l'occasion des arrêtés de comptes annuels et semestriels, et de façon régulière, le Conseil a examiné la situation financière du Groupe, l'évolution de sa trésorerie, de son endettement, de sa liquidité et de sa notation financière.

Les Commissaires aux comptes ont participé aux deux réunions du Conseil consacrées à l'arrêté des comptes annuels et semestriels.

Par ailleurs, une attention particulière est accordée, lors de chaque séance du Conseil, à la perception par les marchés financiers : évolution du cours du titre, compte-rendu suite aux présentations faites aux analystes des résultats annuels et semestriels, sujets de communication financière et de relations investisseurs au sens large. En pratique, au cours de l'exercice écoulé, le Conseil a notamment revu et approuvé les nouvelles composantes de la politique de communication financière, incluant des éléments de responsabilité environnementale, sociale et sociétale.

#### Risques

À l'occasion de l'arrêté des comptes annuels 2019/20, le Conseil a revu la cartographie des risques du Groupe, à l'aune des nouvelles exigences du Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 dit Règlement Prospectus, et il a revu et approuvé la section sur les facteurs de risques qui a été insérée dans le Document d'Enregistrement Universel 2019/20.

#### Stratégie

Ce sujet a été un point d'attention majeur pour le Conseil d'administration.

Suite au refus de la Commission Européenne de permettre le rapprochement avec le groupe Siemens, le Conseil d'administration a revu en détail les options stratégiques du Groupe, tant en termes de croissance organique qu'externe.

Ainsi, au titre de la croissance organique, le Conseil a notamment revu et approuvé le nouveau plan stratégique du Groupe, *Alstom in Motion*, à horizon 2023, qui a été annoncé au marché en juin 2019 et chaque séance du Conseil a, par la suite, été l'occasion de s'assurer de l'alignement financier et opérationnel avec les composantes de ce nouveau plan. La séance du Conseil du 10 mars 2020 a notamment été dédiée à la présentation du déploiement de cette nouvelle stratégie au sein de chaque Région, en la présence des membres du Comité exécutif en charge des Régions en question.

Le Conseil d'administration, lors d'un déplacement à Dubaï, s'est familiarisé de manière plus concrète avec les activités du Groupe, en visitant notamment le site d'un projet majeur en cours du Groupe.

Au titre de la croissance externe, le Conseil d'administration a approuvé l'entrée en négociations avec le groupe Bombardier pour l'acquisition de sa branche Transport et il a ensuite régulièrement suivi l'état des discussions et approuvé le projet d'acquisition tel qu'il a été annoncé au marché le 17 février 2020.

Les séances du Conseil qui ont suivi l'annonce au marché ont donné lieu à un point sur les actions mises en œuvre en vue de la finalisation de cette acquisition.

De manière générale, un point de l'ordre du jour de chaque séance du Conseil est dédié à des sujets de nature stratégique, permettant d'assurer un alignement de la direction générale et des administrateurs.

#### Gouvernance

En termes de composition, le Conseil a suivi le processus interne concernant la désignation de deux administrateurs représentant les salariés et en approuvé les modalités qui seront, dans le cadre d'une modification des statuts, soumises au vote de l'assemblée générale 2020.

Dans le respect de la politique de diversité qu'il met en œuvre, le Conseil a également revu la candidature de M. Frank Mastiaux et a décidé de soumettre sa nomination en tant que nouvel administrateur à l'assemblée générale 2020.

Le Conseil a procédé, avec le support d'un cabinet spécialisé externe, à une évaluation annuelle formalisée de son fonctionnement et de celui de ses comités dont les résultats et le plan d'action proposé ont été présentés par l'administrateur référent indépendant lors de la réunion du 10 mars 2020 du Conseil d'administration.

L'administrateur référent indépendant a présenté au Conseil d'administration les conclusions de *roadshows* dits de gouvernance.

Le Conseil a revu et approuvé les mesures mises en place, au niveau de la direction au sens large, en matière de succession / réservoir de talent et des plans d'action associés.

Il a revu les conventions dites réglementées et a approuvé la procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales de marché mise en place par la Société en vertu de la Loi dite Pacte du 22 mai 2019.

#### Rémunérations

Le Conseil a fixé, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, le montant de la rémunération variable du Président-Directeur Général, pour l'exercice 2018/19, en fonction de l'atteinte des objectifs financiers et personnels. Le Conseil a également arrêté, pour l'exercice 2019/20, les objectifs pour la détermination de sa rémunération variable.

Le Conseil a tenu deux réunions hors la présence du Président-Directeur Général (*executive sessions*) essentiellement consacrées à l'évaluation de la performance de ce dernier ainsi qu'à l'évolution de la politique de rémunération applicable au dirigeant mandataire social exécutif.

Le Conseil, faisant usage des autorisations octroyées par l'assemblée générale du 10 juillet 2019, a également autorisé le Président-Directeur Général à mettre en œuvre une augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe.

Le Conseil a décidé l'adoption d'un plan d'actions de performance (« PSP 2020 ») dont il a déterminé les caractéristiques, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, dans le cadre des pouvoirs qui lui ont été conférés par l'assemblée générale réunie le 10 juillet 2019.

### **Éthique, conformité et développement durable**

Le Conseil a notamment été informé de la situation et des composantes du dispositif anti-corruption de la Société tel que prévu par la loi Sapin II et de l'ensemble des mesures en place en matière de droit de la concurrence.

Il a pris connaissance, lors de chaque séance, des performances du Groupe en matière d'environnement et de sécurité.

Il a également revu et approuvé spécifiquement le chapitre « Développement durable » du Document de Référence 2018/19 décrivant les objectifs et les indicateurs du Groupe dans ce domaine.

Il a été informé des réflexions menées par la Société sur le sujet de la Raison d'être.

### **Assemblée générale**

Dans la perspective de la publication de son Document de Référence 2018/19 et de la tenue de l'assemblée générale annuelle le 10 juillet 2019, le Conseil d'administration a approuvé le projet de rapport sur le gouvernement d'entreprise établi en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et la section « Gouvernement d'entreprise » avant le dépôt du Document de Référence en question auprès de l'AMF.

Le Conseil d'administration a également convoqué l'assemblée générale après en avoir approuvé l'ordre du jour, les résolutions et son projet de rapport sur ces dernières.

Le Conseil a également débattu et délibéré de tous les autres sujets importants concernant le Groupe et a notamment :

- renouvelé l'autorisation annuelle au Président-Directeur Général d'octroyer des cautions, avals et garanties ;
- renouvelé la délégation financière au Président-Directeur Général en matière d'émission de produits obligataires ;
- autorisé le Président-Directeur Général à mettre en œuvre le programme de rachat d'actions ;
- suivi l'évolution des principales enquêtes et litiges en cours, et reçu une information régulière sur les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques au travers des travaux du Comité d'audit.

Les travaux des comités ont fait l'objet de rapports par leurs Présidents et ont été débattus par le Conseil.

## **Administrateur référent indépendant : bilan d'activité au cours de l'exercice 2019/20**

M. Yann Delabrière, administrateur indépendant, a été désigné administrateur référent à l'issue de l'assemblée générale qui s'est tenue le 4 juillet 2017 pour une durée de deux ans.

Depuis lors, il préside également le Comité de nominations et de rémunération dont il pilote, par conséquent, les missions décrites page 175 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Il a été renouvelé dans ses fonctions d'administrateur référent indépendant par l'assemblée générale du 10 juillet 2019 pour une nouvelle durée de deux ans.

Au cours de l'exercice 2019/20 :

- En sa qualité de Président du Comité de nominations et de rémunération, l'administrateur référent indépendant a piloté les réflexions sur la composition du Conseil d'administration et des comités et a notamment mené le processus de sélection qui a conduit le comité à proposer au Conseil de retenir la candidature de M. Frank Mastiaux en tant que nouvel administrateur lors de l'assemblée générale 2020. Il a également suivi les étapes du processus interne qui vont aboutir à la désignation de deux administrateurs représentant les salariés et a revu toutes les modalités liées à l'entrée de ces nouveaux administrateurs.

- L'administrateur référent indépendant a présidé les réunions des administrateurs non-exécutifs (*executive sessions*) et, tenant compte des résultats de l'exercice d'évaluation du fonctionnement du Conseil au titre de 2019/20, a défini et déployé un nouveau format de réunions (se référer aux informations relatives à cet exercice d'évaluation figurant en page 178 du présent Document d'Enregistrement Universel).
- L'administrateur référent indépendant s'est entretenu régulièrement avec le Président-Directeur Général de la préparation des réunions du Conseil et de l'ensemble des sujets importants qui y ont été présentés ou décidés. Cette partie de son activité a été particulièrement dense lors des négociations menées en vue de l'acquisition de Bombardier Transport, qui ont notamment conduit à la tenue de comités *ad hoc* l'associant, dans le cadre de l'examen approfondi de ce projet, aux membres du Comité d'audit et au Président-Directeur Général.
- L'administrateur référent s'est tenu à la disposition des administrateurs et a entretenu un dialogue régulier avec ceux qui le souhaitent. Il a notamment supervisé l'exercice annuel d'évaluation du fonctionnement du Conseil et des comités confié, pour 2019/20, à un cabinet spécialisé externe (se référer aux informations relatives à cet exercice d'évaluation figurant en page 178 du présent Document d'Enregistrement Universel).
- Il a échangé sur des sujets de gouvernance et, plus largement, de responsabilité sociétale avec certains investisseurs et agences de conseil en vote en vue de l'assemblée générale du 10 juillet 2019 mais également en dehors de cette assemblée, dans le cadre de *roadshows* menés en novembre 2019, janvier et février 2020 notamment à Paris et Londres.

L'administrateur référent a rendu compte de son activité au Conseil d'administration lors de sa réunion du 11 mai 2020.

Au vu de ce bilan d'activité, le Conseil d'administration du 11 mai 2020 a décidé, sous réserve que M. Yann Delabrière soit renouvelé dans ses fonctions d'administrateur par l'assemblée générale 2020, qu'il serait maintenu dans son rôle d'administrateur référent indépendant pour la durée restant à courir de cette fonction, soit une année.

## **Comité d'audit**

### **Composition**

Le Comité d'audit est actuellement composé de trois membres : Mme Sylvie Rucar, Présidente du comité, Mme Clotilde Delbos et M. Pascal Grangé, représentant permanent de la société Bouygues S.A., administrateur.

Deux membres de ce comité, y compris sa Présidente, sont indépendants ce qui est conforme au Code AFEP-MEDEF qui recommande que deux tiers de ses membres soient indépendants.

Les membres du Comité d'audit présentent des compétences particulières en matière financière ou comptable en raison de leur formation ou de leur expérience professionnelle tel que cela est décrit dans leurs biographies.

À l'issue de l'assemblée générale 2020 et dans la mesure où les résolutions liées à la composition du Conseil sont adoptées par les actionnaires, le Comité d'audit resterait composé comme suit : Mme Sylvie Rucar, Présidente du comité, Mme Clotilde Delbos et M. Pascal Grangé, représentant permanent de la société Bouygues S.A., administrateur.

À l'issue de cette assemblée, deux membres de ce comité, y compris sa Présidente, seront indépendants.

## Attributions

Le comité agit sous la responsabilité du Conseil d'administration et a pour mission générale de l'assister dans le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations financières et comptables. Il est chargé d'assurer le suivi (i) du processus d'élaboration de l'information financière, (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, (iii) du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes et de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Dans le cadre de ses attributions, le comité est chargé, aux termes de son règlement intérieur :

- d'examiner le périmètre de consolidation et les projets d'états financiers consolidés et sociaux et de rapports y afférents qui seront soumis au Conseil d'administration, et d'en débattre avec la Direction Générale et les Commissaires aux comptes ;
- d'examiner avec la Direction Générale et les Commissaires aux comptes, les principes et méthodes comptables généralement retenus et appliqués pour la préparation des comptes ainsi que les traitements comptables différents, ainsi que toute modification de ces principes, méthodes et règles comptables, en s'assurant de leur pertinence ;
- d'examiner et suivre le processus de production et traitement de l'information comptable et financière servant à la préparation des comptes ;
- d'apprécier la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives ainsi que celles à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêt ;
- d'examiner la présentation de la Direction Générale sur l'exposition aux risques (y compris les risques juridiques) et les engagements hors bilan significatifs lors de l'examen des comptes par le comité ;
- d'examiner et évaluer au moins une fois par an, l'efficacité des procédures de contrôle interne et des procédures de gestion des risques mises en place, y compris celles relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; il s'assure que les principaux risques sont identifiés, gérés et portés à sa connaissance, étant précisé qu'il reçoit l'avis du Comité pour l'éthique, la conformité

et le développement durable sur la cartographie des risques en matière d'éthique et conformité, responsabilité sociale et développement durable et sur les procédures de prévention des risques identifiés ;

- d'examiner et évaluer annuellement l'organisation et le fonctionnement de l'Audit Interne ; le comité approuve le programme d'audit interne, suit son évolution et les résultats des plans d'actions ;
- d'examiner avec les Commissaires aux comptes, la nature, l'étendue et les résultats de leur audit et travaux effectués, leurs observations et suggestions notamment quant aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques, aux pratiques comptables et au programme d'audit interne ;
- d'examiner et donner son avis au Conseil sur le projet de rapport du Président du Conseil d'administration à l'assemblée générale sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société ;
- d'examiner et contrôler le cas échéant la procédure d'appel d'offres pour la sélection des Commissaires aux comptes et faire une recommandation au Conseil d'administration sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale, et sur le montant des honoraires que la Société se propose de leur verser ;
- d'approuver la Charte d'audit externe régissant les relations avec les Commissaires aux comptes et examiner chaque année le montant des honoraires versés par le Groupe aux réseaux auxquels ils appartiennent, y compris au titre des prestations non directement liées à la mission de Commissaires aux comptes ;
- de veiller à l'indépendance des Commissaires aux comptes, examiner avec ces derniers les risques pesant le cas échéant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques et approuver préalablement toute prestation de services pouvant être confiée aux Commissaires aux comptes et à leurs réseaux.

Le comité peut être chargé de toute autre mission que le Conseil d'administration ou le comité lui-même estime nécessaire ou opportune. Il peut faire appel sur ses seules décisions à toute assistance externe qu'il juge nécessaire.

Sauf décision contraire du comité, les Commissaires aux comptes sont présents à toutes les réunions.

## Activité du Comité d'audit au cours de l'exercice 2019/20

Le Comité d'audit s'est réuni à quatre reprises au cours de l'exercice 2019/20 (comme au cours de l'exercice précédent contre cinq fois au cours de l'exercice 2017/18).

Le taux de présence a été de 100 % (85 % pour l'exercice 2018/19 et 93 % pour l'exercice 2017/18).

	Taux de présence
Madame Sylvie Rucar	100 % (4/4 séances)
Madame Clotilde Delbos	100 % (4/4 séances)
Monsieur Yann Delabrière (membre du comité jusqu'au 10 juillet 2019)	100 % (1/1 séance)
Monsieur Philippe Marien (représentant permanent de Bouygues S.A. jusqu'au 19 février 2020)	100 % (3/3 séances)
Monsieur Pascal Grangé (représentant permanent de Bouygues S.A. à compter du 19 février 2020)	100 % (1/1 séance)

Le Directeur Financier, le Directeur de l'Audit Interne, le Directeur de la Comptabilité, le Directeur du Contrôle de Gestion ainsi que deux représentants de chacun des deux cabinets de Commissaires aux comptes étaient présents aux quatre réunions. La Directrice de la Trésorerie et la Directrice Juridique ont, pour leur part, assisté à deux réunions et le Directeur Fiscal, à une réunion.



Le Comité d'audit a abordé les thèmes suivants au cours de ses différentes séances :

#### Comptabilité et finance

- Examen des comptes consolidés semestriels et annuels, examen des comptes sociaux annuels (comptes, annexes et rapport de gestion) incluant des présentations détaillées par la Direction Financière, des principaux risques auxquels le Groupe est confronté (risques liés à l'activité, à l'exécution des contrats, aux principaux litiges), de l'évolution de la trésorerie, des engagements hors bilan et des provisions.
- Revue du Document de Référence relatif à l'exercice précédent avant son dépôt auprès de l'AMF et, plus particulièrement, la section relative aux risques.
- Revue *ad hoc* de la politique fiscale du Groupe.
- Revue *ad hoc* de la politique de gestion de la trésorerie du Groupe.

#### Risques

- Présentation par le Directeur de l'Audit Interne de la cartographie des risques mise à jour, analysant l'évolution des principaux risques depuis l'an dernier et détaillant les plans d'atténuation mis en place.
- Présentation du plan de déploiement de la démarche ERM (*Enterprise Risk Management*) pour l'année 2020-21.

#### Audit et contrôle interne

- Revue de la campagne d'audit interne de l'année écoulée et de ses principaux enseignements et suivi de l'avancement des actions correctives découlant des audits réalisés.
- Présentation du plan d'audit de l'année 2020-21.
- Revue des procédures de contrôle interne mises en œuvre au sein du Groupe et évaluation du contrôle interne effectuée par la Société à travers des questionnaires annuels d'évaluation.
- Présentation des résultats détaillés de la campagne annuelle de contrôle interne et des plans d'actions entrepris pour améliorer le contrôle interne et le contrôle des risques, éliminer les faiblesses et assurer la conformité avec les réglementations applicables.

#### Commissaires aux comptes

- Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes semestriels et annuels.
- Observations et recommandations des Commissaires aux comptes sur le contrôle interne.
- Examen des montants des honoraires versés aux Commissaires aux comptes au titre de l'exercice écoulé et vérification de la conformité des missions effectuées avec les directives de la Charte d'audit externe régissant les relations entre la Société et ses Commissaires aux comptes.
- Sur la base des présentations réalisées par la Direction Générale et les Commissaires aux comptes, le comité s'est assuré de la pertinence des méthodes et traitements comptables utilisés dans les états financiers.

Après chacune de ses réunions, le comité a rendu compte de ses travaux au Conseil.

## Comité de nominations et de rémunération

### Composition

Le Comité de nominations et de rémunération est actuellement composé de quatre membres : M. Yann Delabrière, administrateur référent et Président du comité, Mme Sylvie Rucar, M. Gérard Hauser et M. Baudouin Prot.

Trois membres de ce comité, y compris son Président, sont indépendants ce qui est conforme au Code AFEP-MEDEF qui recommande qu'il y ait une majorité d'administrateurs indépendants dans les comités en charge des nominations et des rémunérations.

À l'issue de l'assemblée générale 2020 et dans la mesure où les résolutions liées à la composition du Conseil sont adoptées par les actionnaires, le Comité de nominations et de rémunération sera composé comme suit : M. Yann Delabrière, administrateur référent et Président du comité, Mme Sylvie Rucar, M. Baudouin Prot et M. Frank Mastiaux.

À l'issue de cette assemblée, tous les membres de ce comité, y compris son Président, seront indépendants.

### Attributions

Aux termes de son règlement intérieur, le comité est chargé d'examiner et de faire des recommandations ou des propositions au Conseil sur les sujets suivants :

- l'application par la Société des principes de gouvernement d'entreprise auxquels la Société se réfère, notamment s'agissant de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Le comité donne un avis au Conseil sur la partie du Rapport annuel consacrée à l'information des actionnaires sur ces sujets et sur les travaux du Conseil ;
- la composition et le fonctionnement du Conseil d'administration et des comités du Conseil d'administration (y compris le Comité de nominations et de rémunération) ;
- la définition de la notion d'administrateur indépendant retenue par la Société et la liste des administrateurs indépendants, qui figureront dans le Rapport annuel de la Société ;
- la dissociation ou le cumul des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général ;
- la nomination (ou la révocation) du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général ;
- la nomination de nouveaux administrateurs, y compris en cas de vacance imprévisible ; en particulier, le Comité de nominations et de rémunération organise une procédure appropriée de la sélection des futurs administrateurs indépendants et réalise ses propres études sur les candidats potentiels avant qu'aucune démarche n'ait été faite auprès d'eux ;
- l'élaboration d'un procédé d'évaluation formalisée du mode de fonctionnement du Conseil d'administration et de chacun des trois comités ;

- la nomination (ou la révocation), sur proposition du Directeur Général, de tout autre dirigeant mandataire social de la Société et des membres du Comité exécutif ;
- la préparation de l'évaluation annuelle des dirigeants mandataires sociaux ;
- les plans de succession des dirigeants mandataires sociaux de la Société ;
- l'ensemble des éléments composant la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société, et sa mise en œuvre, y compris les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions de performance, ainsi que les rémunérations et avantages de toute nature (y compris les avantages en matière de retraite et indemnités de départ) versées par la Société ou les autres sociétés du Groupe. Le Comité de nominations et de rémunération examine et procède notamment à la définition des règles de détermination de la part variable, veille à leur cohérence avec l'évaluation annuelle des performances des dirigeants mandataires sociaux et la stratégie d'Alstom, et contrôle ensuite l'application de ces règles ;
- la définition ou la validation des rémunérations, notamment leur part variable, des membres du Comité exécutif ainsi que l'évaluation annuelle de ses membres ;
- la politique générale de la Société en matière de plans de rémunération basée sur des actions de la Société (options de souscription ou d'achat d'actions, actions de performance, actions gratuites...), y compris la périodicité des attributions, et leurs bénéficiaires ;
- la politique générale de la Société en matière de plans d'actionariat du personnel et tout plan envisagé ;
- la rémunération des administrateurs et les règles de répartition applicables ; et
- l'analyse de toute autre question dont le Conseil le saisirait ou à propos duquel il s'autosaisirait.

### Activité du Comité de nominations et de rémunération au cours de l'exercice 2019/20

Le Comité de nominations et de rémunération s'est réuni à six reprises au cours de l'exercice 2019/20 (contre cinq au cours des deux exercices précédents).

Le taux de présence a été de 100 % (80 % pour l'exercice 2018/19 et 96 % pour l'exercice 2017/18).

	Taux de présence
Monsieur Yann Delabrière	100 % (6/6 séances)
Madame Candace K. Beinecke (administratrice jusqu'au 10 juillet 2019)	100 % (2/2 séances)
Monsieur Gérard Hauser	100 % (6/6 séances)
Monsieur Klaus Mangold (administrateur jusqu'au 10 juillet 2019)	100 % (2/2 séances)
Monsieur Baudouin Prot	100 % (6/6 séances)
Madame Sylvie Rucar	100 % (6/6 séances)

Le Comité de nominations et de rémunération a abordé les thèmes suivants au cours de ses différentes séances :

#### Gouvernance

- Composition du Conseil : suivi de la procédure interne relative à la désignation de deux administrateurs représentant les salariés et recommandation au Conseil des modalités de désignation à soumettre au vote de l'assemblée générale 2020 ; suivi de la procédure de recherche d'un nouvel administrateur menée par un cabinet spécialisé externe et recommandation au Conseil de soumettre la nomination de M. Frank Mastiaux au vote de l'assemblée générale 2020.
- Revue de l'indépendance des administrateurs.
- Pilotage de l'exercice d'évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités au titre de l'exercice 2019/20 menée de manière externalisée avec le support d'un cabinet spécialisé et recommandation d'un plan d'actions au Conseil d'administration.
- Revue et recommandation au Conseil de deux dispositifs associant de manière plus étroite certains salariés du Groupe à la réussite du Groupe : un plan d'actions de performance dont il a revu les règles et la liste des bénéficiaires ; un plan d'actionariat salarié international.
- Information des évolutions des rémunérations des membres du Comité exécutif qu'il a approuvées.

#### Assemblée générale / relations avec les investisseurs et agences de conseil en vote

- Examen et analyse du résultat des votes de l'assemblée générale 2019.
- Information sur les *roadshows* gouvernance menés par l'administrateur référent indépendant et examen des évolutions possibles et souhaitables dans le domaine de la gouvernance et en matière de rémunérations.

#### Plans de succession

- Information régulière et détaillée de la composition des instances de direction et plus particulièrement du Comité exécutif en termes de succession / réservoir de talent et des plans d'action liés.

De manière générale le comité a été tenu informé des nouvelles dispositions légales applicables (notamment la loi dite Pacte du 22 mai 2019, et l'ordonnance du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires des sociétés cotées) dont les impacts possibles pour la Société ont donné lieu à analyse et déploiement de mesures / procédures quand cela s'est avéré nécessaire.

Après chaque réunion, le comité a rendu compte de ses travaux au Conseil.

## Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable

### Composition

Le Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable (« Comité EC&S ») est actuellement composé de trois membres : Mme Sylvie Kandé de Beaupty, Présidente du comité, Mme Bi Yong Chungunco et M. Gérard Hauser.

À ce jour, trois membres de ce comité, y compris sa Présidente, sont indépendants.

À l'issue de l'assemblée générale 2020 et dans la mesure où les résolutions liées à la composition du Conseil sont adoptées par les actionnaires, le Comité EC&S sera composé comme suit : Mme Sylvie Kandé de Beaupty, Présidente du comité, Mme Bi Yong Chungunco et M. Baudouin Prot.

À l'issue de cette assemblée, tous les membres de ce comité, y compris sa Présidente, seront indépendants.

### Attributions

Aux termes de son règlement intérieur, le comité est chargé d'examiner et de faire des recommandations ou des propositions au Conseil sur les sujets suivants :

**En matière d'éthique et conformité**, le comité examine et suit les politiques de la Société ainsi que les dispositifs et procédures en place pour les mettre en œuvre et donne son avis au Conseil.

Dans le cadre de ses attributions, le comité :

- revoit la définition des valeurs fondamentales du Groupe et de sa politique en matière d'éthique et de conformité ;
- examine l'organisation de la fonction Éthique et Conformité et émet, le cas échéant des recommandations ;
- examine le Code d'éthique du Groupe et les règles et procédures mises en place (y compris celles régissant les relations avec les tiers) ; il est informé des procédures en vue de leur diffusion et de leur application ;

### Activité du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable au cours de l'exercice 2019/20

Le Comité EC&S s'est réuni à cinq reprises au cours de l'exercice 2019/20 (trois fois au cours des deux exercices précédents).

Le taux de présence a été de 93 % (100 % pour les deux exercices précédents).

	Taux de présence
Madame Sylvie Kandé de Beaupty	80 % (4/5 séances)
Madame Bi Yong Chungunco	100 % (5/5 séances)
Monsieur Gérard Hauser	100 % (5/5 séances)

La Directrice Juridique, la Directrice de l'Éthique et de la Conformité, et la Directrice du Développement Durable ont assisté aux cinq réunions.

- reçoit chaque année la présentation de la cartographie des risques du Groupe en matière d'éthique et conformité ; il examine les risques ainsi identifiés ; il est tenu informé de leur évolution et des caractéristiques de leurs dispositifs de gestion ;
- reçoit de la part du responsable de la fonction Éthique et Conformité, la présentation du Rapport annuel d'activité de la Société en matière d'éthique et conformité ainsi que les actions entreprises ; il examine et donne son avis sur le programme d'actions pour l'année suivante et suit son évolution ;
- est informé d'éventuels manquements au respect de la politique d'éthique et de conformité et examine les plans d'actions mis en œuvre à la suite de ceux-ci ;
- examine les relations avec les parties prenantes sur toute question relative à l'éthique.

**En matière de développement durable**, le comité :

- examine les politiques et les systèmes de gestion du Groupe en matière environnementale, la politique de ressources humaines, les politiques au regard des relations avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, communautés locales) ;
- reçoit chaque année la présentation de la cartographie des risques du Groupe en matière de responsabilité sociale et de développement durable ; il examine les risques identifiés ; il est tenu informé de leur évolution et des caractéristiques de leurs dispositifs de gestion ;
- examine et évalue les procédures de reporting et de contrôle relatives aux indicateurs extra-financiers (reporting environnemental, santé et sécurité, social et indicateurs utilisés) ;
- examine les grands axes de la communication aux actionnaires et autres parties prenantes en matière de responsabilité sociale et développement durable ; il examine également le projet de Rapport annuel du Conseil d'administration sur les conséquences sociales et environnementales des opérations menées par la Société sur lequel il donne son avis au Conseil ;
- examine et suit les notations obtenues par le Groupe de la part des agences de notation extra-financières.

Le comité donne son avis au Comité d'audit sur la cartographie des risques en matière d'éthique, conformité, responsabilité sociale et développement durable et sur les procédures de prévention de ces risques.

Le Comité EC&S a abordé les thèmes suivants au cours de ses différentes séances :

#### Dans le domaine de l'éthique et de la conformité :

- objectifs et indicateurs de performance Éthique et Conformité du Groupe au cours de l'exercice 2019/20 ;
- état de la mise en œuvre du Programme d'Intégrité d'Alstom, incluant la mise à jour du Code d'Éthique, les instructions Groupe, les efforts de formation et de sensibilisation et la mise en place des ressources de l'équipe de l'Éthique et de la Conformité compte tenu notamment de la responsabilité étendue au droit de la concurrence du département Éthique et Conformité ;
- résultats du troisième audit de la norme ISO 37001 « Système de management anti-corruption ».

Le comité a été tenu régulièrement informé de l'évolution des procédures et enquêtes passées et/ou en cours, notamment celle du *Serious Fraud Office* au Royaume-Uni.

#### Dans le domaine du développement durable :

- évolution de la politique, des objectifs en particulier la stratégie RSE ainsi que et de la démarche de développement durable ;
- implications de la loi dite Pacte du 22 mai 2019 s'agissant notamment de la Raison d'Être, sujet pour lequel le comité a été informé des réflexions menées par la Société ;
- périmètre des activités et l'organisation mise en place en matière de développement durable ;
- informé des évaluations faites par les agences de notations extra-financières ;
- suivi des performances du Groupe en matière d'environnement et de sécurité au travail ;
- revue les principaux indicateurs extra-financiers utilisés par le Groupe.

Le comité a revu la cartographie des risques du Groupe quant aux éléments éthique, conformité, concurrence et risques environnementaux et sociaux, en a débattu et a transmis son avis au Conseil d'administration.

Il a également approuvé son rapport d'activité pour l'exercice 2018/19 ainsi que la section « Développement durable » du Document de Référence 2018/19 qui incluait le rapport du Conseil sur les données sociales et environnementales et décrivait les objectifs et les indicateurs du Groupe dans ce domaine.

Après chaque réunion, le comité a rendu compte de ses travaux au Conseil.

### Évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et des comités et suites données

Depuis 2004, le Conseil procède annuellement à un exercice d'évaluation de son organisation et de son fonctionnement et de celui de ses comités, en conformité avec les dispositions de son règlement intérieur. Cette évaluation est mise en œuvre à partir d'un questionnaire préparé par le Comité de nominations et de rémunération et adressé à chaque administrateur. Par ailleurs, une évaluation formalisée est menée tous les trois ans par un expert indépendant sous l'impulsion du Comité de nominations et de rémunération, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

L'évaluation pour l'année 2019/20 a été réalisée par le cabinet Russell Reynolds Associates qui a été choisi par le Comité de nominations et de rémunération à l'issue d'une procédure d'appel à candidatures ayant mis en concurrence plusieurs cabinets spécialisés externes.

Cet exercice s'est appuyé sur un questionnaire adressé à chaque administrateur et d'entretiens individuels et a inclus une évaluation de la contribution individuelle de chaque administrateur sous la forme d'une auto-évaluation. Une comparaison des pratiques de gouvernance en place au sein de la Société avec un panel de sociétés comparables (sociétés industrielles et internationales) a également été réalisée.

Les principaux résultats de cette évaluation ont été constatés par le Comité de nominations et de rémunération du 9 mars 2020 et présentés au Conseil d'administration du 10 mars 2020 et sont les suivants :

- les administrateurs considèrent que le Conseil travaille de manière efficace et dédiée, dans un format qui met en présence les compétences adéquates, et est mené par un Président qui a su trouver un équilibre satisfaisant avec sa fonction de Directeur Général (les résultats plus détaillés de l'exercice d'évaluation sur la combinaison de ces fonctions sont décrits en page 159 du présent Document d'Enregistrement Universel) ;
- les administrateurs reconnaissent l'existence d'une véritable culture au sein du Conseil ;
- les administrateurs soulignent leur alignement commun en matière de stratégie, en raison notamment de priorités stratégiques clairement identifiées et d'une information de qualité et en constante amélioration en la matière et sur tous les sujets liés à l'activité du Groupe ;
- la gestion des risques est efficace et répond à des standards élevés ;
- les interactions renforcées avec les membres de la direction, qui sont régulièrement invités à participer au Conseil, sont vivement appréciées ;
- les relations entre le Président-Directeur Général et l'administrateur référent indépendant sont professionnelles et solides et permettent d'accorder l'attention nécessaire à tous les sujets pertinents pour le Groupe (les résultats plus détaillés de l'exercice d'évaluation sur le rôle de l'administrateur référent indépendant sont décrits en page 160 du présent Document d'Enregistrement Universel).

Sur la base de ces résultats, le Conseil d'administration du 10 mars 2020, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, a identifié les principaux domaines d'action suivants :

- renforcer les compétences exécutives, industrielles et internationales au sein du Conseil ;
- permettre une visibilité et une intervention renforcées du Conseil sur les sujets d'éthique et de conformité et sur les sujets de développement durable (dont les sujets environnementaux) se traduisant par l'inscription à l'ordre du jour du Conseil deux fois par an, d'une part des sujets de développement durable, incluant, entre autres, la revue détaillée de la stratégie du Groupe en la matière et, d'autre part, des sujets d'éthique et de conformité. En conséquence, le Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable (qui sera renommé Comité pour l'éthique et la conformité) se concentrera sur les seuls sujets d'Éthique et de Conformité et aura également vocation à traiter des sujets de gestion des droits humains et sociaux au sens large ;
- renforcer la pratique des sessions dites exécutives par la mise en place de séances à une fréquence arrêtée, avec un ordre du jour fixé par avance, incluant, outre la revue de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif, les sujets liés à l'efficacité de la gouvernance et à l'exécution de la stratégie.

## RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Les développements suivants sont notamment établis en application des articles L. 225-37-2, L. 225-37-3, L. 225-100 et R. 225-29-1 du Code de commerce. Lors de l'assemblée générale annuelle 2020, les résolutions suivantes seront soumises au vote des actionnaires :

- approbation des informations relatives à la rémunération du Président-Directeur Général et des membres du Conseil d'administration mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce ;
- approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020 ou attribués au titre du même exercice au Président-Directeur Général ;
- approbation de la politique de rémunération du Président-Directeur Général ;
- approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration.

Les montants résultant de la mise en œuvre de la politique de rémunération du Président-Directeur Général et de celle des administrateurs pour l'exercice 2020/21 seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice 2020/21.

### Principes directeurs de la politique de rémunération des mandataires sociaux

#### 1. Processus de détermination, de révision et de mise en œuvre de la politique de rémunération

##### Détermination

La politique de rémunération des mandataires sociaux est fixée, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, par le Conseil d'administration, puis soumise annuellement à l'approbation des actionnaires. Les attributions du Comité de nominations et de rémunération sur ce sujet sont détaillées dans son règlement intérieur. Le Conseil d'administration et le Comité de nominations et de rémunération prennent soin d'analyser les remarques liées aux sujets de rémunération que les actionnaires et les agences de conseil en vote ont pu émettre lors des *roadshows* gouvernance qui se sont déroulés lors du dernier exercice fiscal clos.

Ce processus de détermination s'applique à la fois à la politique de rémunération du Président-Directeur Général et à celle des administrateurs.

La politique de rémunération des mandataires sociaux est établie dans le cadre des recommandations du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère. En particulier, les principes sous-tendant la politique de rémunération du Président-Directeur Général, sur lesquels le Conseil d'administration et le Comité de nomination et de rémunération fondent leurs réflexions, sont les suivants :

- **Équilibre.** La rémunération du Président-Directeur Général est constituée d'une part annuelle fixe, d'une part annuelle variable en numéraire et d'une attribution annuelle d'actions de performance. Le Conseil d'administration veille au maintien d'un équilibre entre ces trois composantes et d'une prépondérance des éléments variables, à court et long terme, directement liés à la performance du Groupe et du dirigeant. Le Conseil d'administration tient compte de l'ensemble des éléments constitutifs de la rémunération du Président-Directeur Général dans l'appréciation globale des conditions financières de son mandat.
- **Performance.** La politique de rémunération du Président-Directeur Général s'appuie majoritairement sur une rémunération variable dont les objectifs sont alignés sur ceux de la Société, assurant ainsi qu'une part majoritaire de la rémunération repose sur la mise en œuvre de

la stratégie de la Société. Pour sa part court terme (numéraire), la rémunération variable repose sur des objectifs, globaux et individuels, strictement alignés sur les objectifs à court terme du Groupe. Pour sa part long terme (actions de performance), elle repose sur des conditions de performance dont la réalisation est appréciée au bout de trois ans minimum et qui sont cohérentes avec les objectifs à long terme du Groupe, tels que ceux établis dans le cadre du plan stratégique *Alstom in Motion*.

- **Transparence.** La Société rend public l'ensemble des éléments constituant la rémunération du Président-Directeur Général. Dans la mesure où ils ne sont pas considérés comme confidentiels à l'égard des concurrents de la Société (pour la plupart eux-mêmes non cotés et donc non soumis aux obligations de transparence liées à la cotation qu'assume la Société), les objectifs à atteindre et les résultats réalisés sont précisément communiqués. Ce principe de transparence sous-tend également la politique de rémunération des administrateurs.
- **Exigence.** Les critères et les conditions de performance sur lesquels la part variable de la rémunération repose sont établis par le Conseil d'administration dans le but d'assurer un alignement avec les meilleures pratiques de marché (sur la base d'analyses menées auprès d'un panel de sociétés de taille et activité comparables au sein du CAC 40 et SBF 120), tout en maintenant une véritable cohérence avec les systèmes et conditions de rémunération régissant les autres salariés du Groupe (par le biais notamment d'une structure de rémunération variable uniforme, applicable à l'ensemble des cadres d'Alstom).

En s'appuyant sur ces principes, la politique de rémunération vise à produire un cadre clair, motivant et cohérent au service des ambitions du Groupe et contribue à la réalisation de sa stratégie industrielle et commerciale ainsi qu'à la pérennité d'Alstom, dans le strict respect de son intérêt social.

##### Révision

La politique de rémunération des mandataires sociaux s'inscrit dans une logique de **stabilité**.

Ainsi, la politique de rémunération du Président-Directeur Général est revue chaque année par le Comité de nominations et de rémunération, afin de mesurer son efficacité, confirmer son alignement sur la stratégie du Groupe, prendre en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés du Groupe, analyser les votes exprimés par les actionnaires à propos des rémunérations lors des assemblées générales ainsi que les remarques liées aux sujets de rémunération qu'ils ont exprimées, tout comme les agences de conseil en vote, lors des *roadshows* gouvernance et, le cas échéant, formuler des recommandations et propositions au Conseil d'administration.

Pour l'éclairer sur les évolutions des pratiques du marché, le Comité de nominations et de rémunération a la faculté de recourir à des études produites par des cabinets externes.

##### Mise en œuvre

La politique de rémunération est mise en œuvre par le Conseil d'administration de manière stricte, conformément aux résolutions votées par l'assemblée générale. Aucun versement, attribution ou engagement ne peut être effectué ou pris par le Conseil d'administration en contradiction avec la politique de rémunération approuvée par les actionnaires, sous peine de nullité.

À titre d'illustration, sur les recommandations du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil fixe en début d'exercice les critères de performance attachés à la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général et, en cours d'exercice, les caractéristiques de tout plan d'attribution gratuite d'actions de performance qui serait mis en place (au bénéfice notamment du Président-Directeur Général), en respectant

l'ensemble des principes directeurs de la politique de rémunération ainsi que les dispositions figurant dans la politique de rémunération du Président-Directeur Général telle qu'approuvée par les actionnaires pour l'exercice considéré.

## 2. Méthode d'évaluation des critères de performance

Le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité de nominations et de rémunération, apprécie le niveau de réalisation des critères de performance auxquels la rémunération annuelle variable du Président-Directeur Général est soumise, au plus tard lors de la réunion au cours de laquelle sont arrêtés les comptes de l'exercice. Pour leur majorité – entre 60 % et 70 % de l'ensemble – ces critères découlent de la performance financière du Groupe ou sont liés à ses ambitions en matière sociale et environnementale, et sont donc, par essence, quantifiables. Les autres objectifs (pesant entre 30 % et 40 % de l'ensemble) sont de nature individuelle tout en gardant un caractère strictement quantifiable car liés à la mise en œuvre de plans d'actions particuliers.

Il est proposé aux actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle 2020 que le Conseil d'administration bénéficie d'un pouvoir discrétionnaire dans l'application de la politique de rémunération afin d'assurer que la rémunération variable annuelle effective du Président-Directeur Général reflète correctement la performance du Groupe. Si le Conseil d'administration décidait, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération et en raison de circonstances exceptionnelles, d'utiliser ce pouvoir discrétionnaire, il devrait continuer à respecter les principes fixés dans la politique de rémunération et fournir aux actionnaires une explication claire, précise et complète de son choix. Ce pouvoir discrétionnaire ne porterait que sur une partie limitée de la rémunération variable annuelle et pourrait intervenir à la hausse comme à la baisse sur le montant du bonus théoriquement atteint, en application des critères de performance, au titre de l'exercice (*i.e.*, amplitude maximale de plus ou moins 15 %), sans que cela ne puisse jamais dépasser le plafond global prévu par la politique de rémunération.

Le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité de nominations et de rémunération, constate également, lors de la réunion au cours de laquelle sont arrêtés les comptes de l'exercice, le niveau de réalisation des conditions de performance attachées à la rémunération variable à long terme (actions de performance) du Président-Directeur Général, dont la période de performance s'achève. Ces conditions de performance sont intégralement quantifiables.

## 3. Gestion des conflits d'intérêts

La Société respecte les recommandations du code AFEP-MEDEF relatives à la gestion des conflits d'intérêts. La charte de l'administrateur de la Société, telle que publiée en annexe du règlement intérieur du Conseil d'administration, précise les obligations de tout administrateur visant à prévenir tout conflit d'intérêts dans l'exercice de sa mission. Les devoirs de consultation et d'information s'imposant à chaque administrateur et au dirigeant mandataire social avant de s'engager dans toute activité ou d'accepter toute fonction ou mission pouvant le placer dans une situation de conflit d'intérêts, même potentielle, y sont clairement définis. Cette même charte impose à tout administrateur de présenter sa démission en cas de conflit d'intérêts ne pouvant être résolu à la satisfaction du Conseil d'administration.

Dans ce même cadre, il est demandé à l'administrateur référent d'exercer une action préventive de sensibilisation auprès des autres administrateurs au sujet des conflits d'intérêts, et d'examiner avec le Président du Conseil d'administration toute situation de conflit d'intérêt potentiel.

Lors de la fixation de la rémunération du Président-Directeur Général, ce dernier ne peut prendre part ni aux délibérations du Conseil d'administration ni au vote.

## 4. Modification de la politique de rémunération et modalités d'application aux mandataires sociaux nouvellement nommés

La politique de rémunération du Président-Directeur Général présentée à l'assemblée générale 2020 comporte la modification suivante par rapport à la politique de rémunération approuvée par les actionnaires à l'assemblée générale 2019 : le Conseil d'administration bénéficierait d'un pouvoir discrétionnaire dans l'application de la politique de rémunération afin d'assurer que la rémunération variable annuelle effective du Président-Directeur Général reflète correctement la performance du Groupe. Si le Conseil d'administration décidait, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération et en raison de circonstances exceptionnelles, d'utiliser ce pouvoir discrétionnaire, il devrait continuer à respecter les principes fixés dans la politique de rémunération et fournir aux actionnaires une explication claire, précise et complète de son choix. Ce pouvoir discrétionnaire ne porterait que sur une partie limitée de la rémunération variable annuelle et pourrait intervenir à la hausse comme à la baisse sur le montant du bonus théoriquement atteint, en application des critères de performance, au titre de l'exercice (*i.e.*, amplitude maximale de plus ou moins 15 %), sans que cela ne puisse jamais dépasser le plafond global prévu par la politique de rémunération. Cette modification est proposée afin d'aligner la politique de rémunération du Président-Directeur Général avec les attentes du marché.

En dehors de cette modification, la structure de la politique de rémunération du Président-Directeur Général reste identique à celle approuvée par les actionnaires à plus de 90 % lors de l'assemblée générale du 10 juillet 2019 (10<sup>e</sup> résolution).

La politique de rémunération des administrateurs pour 2020/21 reprend l'ensemble des règles qui leur étaient applicables pour l'exercice 2019/20.

Dans l'hypothèse de la nomination d'un nouveau mandataire social, la politique de rémunération qui lui est applicable (celle du Président-Directeur Général ou celle des administrateurs), et telle que décrite ci-après, sera mise en œuvre.

## Politique de rémunération des administrateurs

### 1. Principes généraux et critères de répartition de la somme allouée par l'assemblée générale aux administrateurs

Conformément à la résolution votée par les actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 1<sup>er</sup> juillet 2014, l'enveloppe annuelle destinée à la rémunération des administrateurs a été fixée à € 1 300 000.

Les principes régissant la rémunération des administrateurs sont exposés dans le règlement intérieur du Conseil d'administration.

Ainsi, la répartition s'effectue selon une partie fixe et une partie variable, proportionnelle à la participation des administrateurs aux séances du Conseil d'administration et des comités. Les Présidents des trois comités et l'administrateur référent bénéficient d'une partie fixe complémentaire. Les parties fixe et variable sont payées pour moitié au cours de l'exercice et pour le solde au cours de l'exercice suivant.

Les règles de répartition, arrêtées par le Conseil d'administration, prévoient que la partie fixe est, depuis l'exercice 2019/20, répartie entre les administrateurs à raison d'un montant de € 30 000 (€ 27 500 auparavant) par administrateur, majoré d'une somme complémentaire de € 20 000 (€ 15 000 auparavant) pour le Président du Comité d'audit et de € 15 000 (10 000 auparavant) pour chacun des Présidents du Comité de nominations et de rémunération et du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable. La partie variable est répartie à raison de € 4 000 (€ 3 500 auparavant) par participation aux séances du Conseil et de € 3 500 (€ 3 000 auparavant) par participation aux séances

des comités. Par ailleurs, le montant annuel attribué à l'administrateur référent a été fixé à € 30 000 (€ 27 500 auparavant) par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 12 mars 2019 a décidé, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, ces revalorisations afin d'aligner la pratique de la Société sur celle de ses pairs. En effet, les montants liés au mandat d'administrateur et à la participation à un comité n'avaient pas évolué depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2012 et celui attaché à l'administrateur référent était resté inchangé depuis le 6 mai 2014.

Cette politique de rémunération s'applique à tous les administrateurs, y compris aux administrateurs représentant les salariés, à l'exception du Président-Directeur Général qui ne reçoit aucune rémunération liée au Conseil d'administration. Dans le cas où un censeur est désigné pour participer aux réunions du Conseil d'administration, il ne reçoit aucune rémunération.

## 2. Politique de rémunération au titre de l'exercice 2020/21

Pour l'exercice 2020/21, les membres du Conseil d'administration, à l'exception du Président-Directeur Général, percevront :

- une rémunération fixe annuelle de € 30 000 ;
- une rémunération variable de € 4 000 par séance du Conseil à laquelle l'administrateur assiste ;
- une rémunération variable de € 3 500 par séance de comité à laquelle l'administrateur assiste.

Les sommes fixes sont majorées, sur une base annuelle, de € 20 000 complémentaires pour le Président du Comité d'audit et de € 15 000 pour chacun des Présidents du Comité de nominations et de rémunération et du Comité pour l'éthique, la conformité et le développement durable.

L'administrateur référent reçoit une rémunération fixe de € 30 000 par an.

Par ailleurs, les administrateurs bénéficieront du remboursement des frais exposés dans le cadre de leur mandat, notamment de déplacement et d'hébergement.

## Politique de rémunération du Président-Directeur Général

### 1. Principes généraux

M. Henri Poupart-Lafarge est Président-Directeur Général du groupe Alstom depuis le 1<sup>er</sup> février 2016. Son mandat actuel a été renouvelé par l'assemblée générale du 10 juillet 2019 pour une durée de quatre ans. Depuis cette même assemblée générale, M. Henri Poupart-Lafarge n'est plus lié par un contrat de travail avec la Société ou toute autre société du Groupe.

La politique de rémunération du Président-Directeur Général s'applique au Président-Directeur Général actuel, M. Henri Poupart-Lafarge, ainsi qu'à tout nouveau dirigeant mandataire social qui serait nommé. Dictée par les principes directeurs exposés ci-dessus, elle a pour objectif d'accompagner la stratégie de l'entreprise et d'aligner les intérêts du Président-Directeur Général avec ceux des actionnaires et les attentes des parties prenantes. Elle intègre notamment les points suivants, validés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération :

- prépondérance donnée aux éléments variables dans une logique de « pay-for-performance », avec un strict alignement des critères de performance sur les priorités stratégiques (y compris de nature sociétale et environnementale) du Groupe ;
- part significative de la rémunération fondée sur le long terme (période de trois années minimum) ;

- rémunération (plafonnée néanmoins) de la surperformance ;
- absence de rémunération exceptionnelle.

Pour la fixation de la structure de rémunération globale du Président-Directeur Général et des niveaux de ses différentes composantes, le Comité de nominations et de rémunération émet des recommandations étayées par des études de marché, provenant de cabinets indépendants spécialisés, permettant une comparaison avec des fonctions similaires au sein de sociétés du CAC 40 et Next 20, mais également en veillant à maintenir une cohérence avec les pratiques internes applicables aux autres cadres supérieurs et dirigeants d'Alstom.

Les différentes composantes de la rémunération globale du Président-Directeur Général sont les suivantes :

#### Rémunération fixe

La rémunération fixe a pour objet de reconnaître l'importance et l'étendue des responsabilités du Président-Directeur Général, ainsi que son expérience. Elle est fixée pour une durée minimum de deux ans, sauf évolution significative du périmètre de responsabilité du Président-Directeur Général ou de modification substantielle des conditions macro-économiques.

#### Rémunération variable à court terme

La rémunération variable à court terme vise à inciter le Président-Directeur Général à atteindre les objectifs annuels de performance qui lui sont fixés par le Conseil d'administration en cohérence avec les objectifs du Groupe.

Elle est intégralement liée à la réalisation de critères de performance déterminés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et de rémunération. Les taux de réalisation de ces critères sont mesurés, chaque fois que cela est possible, sur la base d'indicateurs de performance retenus de façon plus globale au sein de la Société. Ce dernier point assure la pertinence de la nature des critères retenus et leur alignement avec la stratégie de la Société. Au moins l'un de ces critères prend en considération les enjeux en matière sociale ou environnementale.

La rémunération variable à court terme représente 100 % de la rémunération brute annuelle fixe à objectifs atteints et est plafonnée, en cas de surperformance, à 170 % de la rémunération brute annuelle fixe, sans qu'aucun plancher ne soit défini.

Les résultats atteints, le taux de réalisation de chaque critère et le montant de la part variable à court terme sont déterminés par le Conseil d'administration, au plus tard lors de la réunion au cours de laquelle sont arrêtés les comptes de l'exercice. À cette occasion, sous réserve de l'approbation par les actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle 2020, le Conseil d'administration bénéficierait d'un pouvoir discrétionnaire dans l'application de la politique de rémunération afin d'assurer que la rémunération variable annuelle effective du Président-Directeur Général reflète correctement la performance du Groupe. Si le Conseil d'administration décidait, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération et en raison de circonstances exceptionnelles, d'utiliser ce pouvoir discrétionnaire, il devrait continuer à respecter les principes fixés dans la politique de rémunération et fournir aux actionnaires une explication claire, précise et complète de son choix. Ce pouvoir discrétionnaire ne porterait que sur une partie limitée de la rémunération variable annuelle et pourrait intervenir à la hausse comme à la baisse sur le montant du bonus théoriquement atteint, en application des critères de performance, au titre de l'exercice (*i.e.*, amplitude maximale de plus ou moins 15 %), sans que cela ne puisse jamais dépasser le plafond global prévu par la politique de rémunération. Ainsi, le Conseil d'administration pourrait juger, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, que serait conforme à la politique de rémunération – préalablement approuvée par les actionnaires – la prise en compte de la survenance en cours d'exercice de circonstances nouvelles – imprévisibles

au moment où le Conseil déterminait la politique de rémunération pour l'exercice considéré – impactant significativement, à la hausse ou à la baisse, le taux de réalisation des critères de performance attachés à la rémunération variable annuelle. Dans ce cas, le Conseil pourrait décider de modifier de façon limitée (selon les modalités décrites ci-avant) le montant de la rémunération variable annuelle afin qu'il reflète mieux la performance réelle du Groupe.

### Rémunération variable à long terme

La rémunération variable à long terme vise à inciter le Président-Directeur Général (ainsi que les autres cadres dirigeants et supérieurs du Groupe) à atteindre les objectifs stratégiques de la Société sur le long terme et à contribuer à l'alignement de ses intérêts sur ceux des actionnaires.

Elle s'opère à travers des plans d'actions de performance, attribués annuellement, à proximité de la date de clôture des comptes, intégralement subordonnés à l'atteinte de conditions de performance, internes et/ou relatives, exigeantes, basées sur des critères clés, simples et mesurables, de la stratégie d'Alstom. La réalisation des conditions de performance est constatée à l'issue de la clôture du troisième exercice fiscal suivant la date d'attribution. Le Conseil d'administration s'interdit la possibilité de constater la réalisation des conditions de performance ou de livrer les actions d'un plan donné préalablement à la clôture de ce troisième exercice fiscal. L'acquisition des titres est également conditionnée à la présence effective du Président-Directeur Général à la date de l'acquisition (exception faite du décès, de l'invalidité ou du départ en retraite).

Le Conseil d'administration s'engage, en cas de changement majeur dans la stratégie ou la structure du Groupe, à adapter ces conditions de performance aux nouveaux enjeux mis en exergue pour les années à venir, tant dans leur nature que dans les niveaux de résultat à atteindre, tout en maintenant un haut degré d'exigence et la transparence sur ces changements.

La rémunération variable à long terme ainsi définie et telle qu'évaluée à partir de la norme IFRS 2 reconnue dans les comptes consolidés est limitée à un an de rémunération court terme cible, soit 200 % de la rémunération court terme fixe.

En outre, le montant total des attributions annuelles aux mandataires sociaux ne doit pas excéder 2,5 % de l'enveloppe globale autorisée par l'assemblée générale pour les attributions d'actions de performance au sein du Groupe, ni 10 % de l'attribution globale au titre du plan considéré.

Elle est également soumise à des obligations de conservation (détaillées ci-après) et à une interdiction d'usage d'instruments de couverture.

### Rémunération pluriannuelle

La politique de la Société ne prévoit de pas de rémunération pluriannuelle.

### Rémunération exceptionnelle

La politique de la Société ne prévoit de pas de rémunération exceptionnelle.

### Rémunération allouée au mandat d'administrateur

La politique de la Société ne prévoit pas de rémunération du dirigeant mandataire social liée au mandat d'administrateur de la Société ou, le cas échéant, d'une société du Groupe.

### Engagement de non-concurrence

La politique de la Société est de prévoir un engagement de non-concurrence liant son dirigeant mandataire social.

Compte tenu de la connaissance intime du secteur de la mobilité et des enjeux nouveaux liés à la digitalisation acquises par son Président-Directeur Général, il est dans l'intérêt de la Société de prévoir un engagement de non-concurrence liant ce dernier. Cet engagement (détaillé ci-après) porte sur une durée de deux ans à compter de la fin de son mandat. La contrepartie de cet engagement

est constituée par une indemnité brute totale correspondant à 1,5 fois la moyenne de la rémunération brute annuelle, fixe et variable, hors actions de performance, perçue au cours des trois derniers exercices. Le Conseil d'administration se réserve la faculté, notamment en cas de faute caractérisée ou de difficulté financière majeure, de renoncer unilatéralement à cet engagement à la date de cessation des fonctions du dirigeant mandataire social.

En tout état de cause, le présent engagement de non-concurrence n'est pas applicable dans le cas où le Président-Directeur Général, à l'issue de son mandat, ferait valoir ses droits à la retraite. Dans ce cas, aucune indemnité ne lui serait due.

### Indemnité de départ

La politique de la Société ne prévoit pas d'attribution d'indemnité de départ au bénéfice du Président-Directeur Général.

### Condition du maintien de la rémunération en actions de performance en période d'acquisition

En cas de départ du Président-Directeur Général, le Conseil d'administration appréciera l'opportunité du maintien, en tout ou partie, du bénéfice des droits à l'acquisition d'actions attribuées sous conditions de performance, sous réserve des limites suivantes :

- le maintien est uniquement possible en cas de départ contraint, c'est-à-dire en cas de révocation et non de démission ;
- aucune acquisition définitive préalablement à la date d'acquisition prévue aux règlements des plans concernés n'est autorisée. Par conséquent, aucune livraison accélérée des actions de performance n'est possible ;
- les conditions de performance devront continuer à s'appliquer pendant toute la durée d'acquisition prévue ;
- le nombre d'actions définitivement acquises, une fois établi après mesure de la réalisation des conditions de performance, se verra appliquer une réduction correspondant à la part du temps passé au service de la Société par rapport à la durée de la période d'acquisition de chaque plan concerné (i.e. réduction *pro rata temporis*) ; et
- en tout état de cause, l'opportunité de l'acquisition définitive des actions de performance sera appréciée au regard de la situation de la Société à la date du départ et à la date d'acquisition initialement prévue, aucune action de performance ne pouvant être attribuée en cas de difficultés financières majeures de la Société.

### Retraite supplémentaire

Afin de permettre la constitution d'une épargne retraite, la politique de la Société prévoit de faire bénéficier son Président-Directeur Général de régimes de retraite supplémentaire à cotisations définies. Ces régimes collectifs de retraite supplémentaire à cotisations définies (de type « article 82 » et « article 83 » du code général des impôts) bénéficient également à d'autres cadres supérieurs et dirigeants du Groupe. Faisant suite à la fermeture (en 2016) puis à la liquidation définitive (en 2019) du régime de retraite supplémentaire de type « article 39 », la politique de rémunération de la Société ne prévoit plus le recours aux régimes de retraite supplémentaire à prestations définies pour son dirigeant mandataire social.

Les modalités précises applicables au Président-Directeur Général sont décrites ci-après.

### Autres avantages

La politique de la Société prévoit que le Président-Directeur Général bénéficie d'une voiture de fonction, d'une couverture supplémentaire santé, d'un contrat d'assurance en cas de décès/invalidité, comme les autres salariés du Groupe au-delà d'un certain niveau de responsabilité, et d'un contrat d'assurance-chômage privée dont les coûts sont supportés pour partie par la Société et pour partie par le Président-Directeur Général.

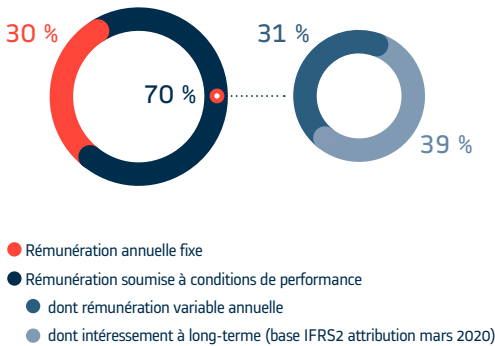


## 2. Politique de rémunération au titre de l'exercice 20/21

Lors de sa réunion du 11 mai 2020, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration a défini la structure et la composition de la rémunération du Président-Directeur Général, en conformité avec les principes ci-dessus exposés, au titre de l'exercice 2020/21.

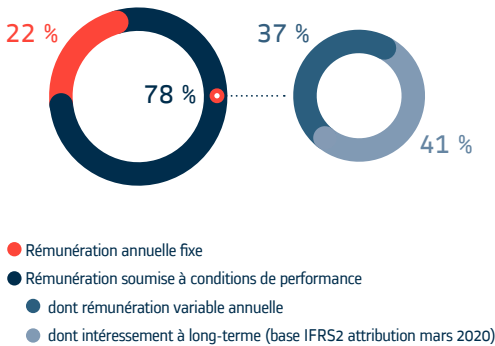
La structure de la rémunération (monétaire et titres) cible du Président-Directeur Général (hors rémunération post-mandat) est la suivante :

### RÉMUNÉRATION CIBLE



La structure de la rémunération (monétaire et titres) maximum du Président-Directeur Général (hors rémunération post-mandat) est la suivante :

### RÉMUNÉRATION MAXIMUM



Elle intègre les éléments suivants :

### Rémunération au cours du mandat social

#### Rémunération fixe

La rémunération brute annuelle fixe du Président-Directeur Général s'élève en théorie à € 850 000 (elle est inchangée depuis le 10 juillet 2019).

Sur proposition de M. Henri Poupart-Lafarge, et après revue par le Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration du 11 mai 2020 a décidé de réduire de 25 % la rémunération fixe de M. Henri Poupart-Lafarge pour le premier trimestre 2020/21.

Cette décision n'affecte ni la base de calcul de la rémunération variable annuelle 2020/21 ni la base de calcul de l'attribution éventuelle pour l'exercice 2020/21 d'actions de performance à M. Poupart-Lafarge.

#### Rémunération variable à court terme

La rémunération variable à court terme cible représente 100 % de sa rémunération brute fixe annuelle à objectifs strictement atteints ; elle est plafonnée, en cas de surperformance, à 170 % de sa rémunération brute fixe annuelle. Aucun plancher n'est fixé.

Lors de sa réunion du 11 mai 2020, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration a défini les objectifs attachés à la rémunération variable à court terme du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2020/21.

Les objectifs liés à la performance globale de la Société représenteront 60 % de la rémunération variable cible et seront basés sur des critères économiques de résultat d'exploitation ajusté, de cash-flow libre, de marge brute sur commandes reçues et de ventes, d'une part, et sur des critères liés aux programmes d'éthique et de conformité, à la sécurité au travail ainsi qu'à la performance obtenue dans l'indice *Dow Jones Sustainability Index*, d'autre part.

Les indicateurs de performance économique représenteront 83 % des objectifs liés à la performance globale du Groupe, soit 50 points sur 60.

Les objectifs liés à des plans d'actions spécifiques sont basés sur des critères établis par le Conseil d'administration, qualitatifs et/ou quantifiables, chaque fois que cela est possible. Ils sont liés aux performances commerciale et opérationnelle du Groupe, au développement des équipes et de l'organisation, et, de façon spécifique pour l'exercice social 2020/21, à la définition et mise en œuvre de mesures visant à contrer les effets de la crise Covid-19, et à la préparation de l'acquisition de Bombardier Transport. Pour des raisons de confidentialité, le détail des objectifs à atteindre ne peut être précisé ici.

Leur taux de réalisation sera apprécié par le Conseil d'administration sur la base des résultats de l'exercice social 2020/21. En cas de surperformance, les critères de performance globale du Groupe et les critères individuels peuvent représenter jusqu'à, respectivement, 120 % et 50 % de la rémunération brute annuelle fixe (soit un plafond global de 170 %).

Le Conseil pourra utiliser son pouvoir discrétionnaire dans l'application de la politique de rémunération afin d'assurer que la rémunération variable annuelle effective du Président-Directeur Général reflète correctement la performance du Groupe. Si le Conseil d'administration décidait, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération et en raison de circonstances exceptionnelles, d'utiliser ce pouvoir discrétionnaire, il devrait continuer à respecter les principes fixés dans la politique de rémunération et fournir aux actionnaires une explication claire, précise et complète de son choix. Ce pouvoir discrétionnaire ne porterait que sur une partie limitée de la rémunération variable annuelle et pourrait intervenir à la hausse comme à la baisse sur le montant du bonus théoriquement atteint, en application des critères de performance, au titre de l'exercice (i.e., amplitude maximale de plus ou moins 15 %), sans que cela ne puisse jamais dépasser le plafond global prévu par la politique de rémunération. Ainsi, le Conseil d'administration pourrait juger, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, que serait conforme à la politique de rémunération – préalablement approuvée par les actionnaires – la prise en compte de la survenance en cours d'exercice de circonstances nouvelles – imprévisibles au moment où le Conseil déterminait la politique de rémunération pour l'exercice considéré – impactant significativement, à la hausse ou à la baisse, le taux de réalisation des critères de performance attachés à la rémunération variable annuelle. Dans ce cas, le Conseil pourrait décider de modifier de façon limitée (selon les modalités décrites ci-avant) le montant de la rémunération variable annuelle afin qu'il reflète mieux la performance réelle du Groupe.

Conformément à l'article L. 225-100, III du Code de commerce, le versement de cette rémunération variable sera conditionnée à son approbation par l'assemblée générale appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice 2020/21.

### Rémunération variable à long terme

Les caractéristiques de la politique d'attribution d'actions de performance appliquée au Président-Directeur Général pour l'exercice 2020/21 sont les suivantes :

<b>Conditions de performance</b>	L'intégralité des actions de performance est soumise à des conditions de performance, internes et/ou relatives. Le Conseil d'administration s'engage, en cas de changement majeur dans la stratégie ou la structure du Groupe, à adapter ces conditions de performance aux nouveaux enjeux mis en exergue pour les années à venir, tant dans leur nature que dans les niveaux de résultat à atteindre, tout en maintenant un haut degré d'exigence et la transparence sur ces changements.
<b>Période d'acquisition et de performance</b>	La réalisation des conditions de performance est constatée à l'issue de la clôture du troisième exercice fiscal suivant la date d'attribution. Le Conseil d'administration s'interdit la possibilité de constater la réalisation des conditions de performance ou de livrer les actions d'un plan donné préalablement à la clôture de ce troisième exercice fiscal.
<b>Limites applicables à l'attribution</b>	Le Conseil d'administration du 11 mai 2020 a défini les principes suivants pour les attributions en faveur des dirigeants mandataires sociaux exécutifs : <ul style="list-style-type: none"> <li>• la valeur IFRS 2 (qui est retenue pour l'établissement des comptes consolidés du Groupe) de toute attribution annuelle est limitée à une année de rémunération brute fixe annuelle et de rémunération variable cible court terme, cette dernière correspondant à la rémunération obtenue lorsque les objectifs fixés sont strictement atteints ; ainsi, la rémunération en actions de performance est plafonnée à 100 % de la rémunération court terme cible (fixe et variable cible), soit 200 % de la rémunération court terme fixe ;</li> <li>• le montant total des attributions annuelles aux mandataires sociaux ne doit pas excéder 2,5 % de l'enveloppe globale autorisée par l'assemblée générale pour les attributions d'actions de performance au sein du Groupe, ni 10 % de l'attribution globale au titre du plan considéré.</li> </ul>
<b>Obligation de conservation</b>	Depuis 2007, le Conseil fixe pour chaque attribution le nombre d'actions que les mandataires sociaux sont tenus de conserver jusqu'à la fin de leurs fonctions. Le Président-Directeur Général est ainsi tenu de conserver au nominatif 50 % des actions de performance définitivement acquises pendant toute la durée de son mandat (tel que renouvelé, le cas échéant). Cette obligation de conservation cesse lorsqu'il atteint un objectif cible de détention d'actions au nominatif représentant en valeur trois années de sa dernière rémunération brute fixe annuelle. Pour les besoins du calcul du plafond de l'obligation de conservation, il est tenu compte : <ul style="list-style-type: none"> <li>• de la rémunération brute fixe annuelle en vigueur à la date de la dernière acquisition définitive d'actions de performance ; et</li> <li>• des cours de Bourse respectifs de l'action lors de chaque acquisition définitive des actions de performance détenues au nominatif par le Président-Directeur Général.</li> </ul> L'objectif cible de détention est rempli au 31 mars 2020 puisque M. Henri Poupart-Lafarge détenait à cette date un nombre d'actions au nominatif représentant en valeur plus de trois années de sa dernière rémunération brute fixe annuelle.
<b>Prohibition des instruments de couverture</b>	Le Président-Directeur Général prend l'engagement formel de ne pas utiliser d'instruments de couverture sur les actions de performance attribuées par la Société pendant toute la durée de son mandat. À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'est mis en place.
<b>Périodes d'interdiction des ventes</b>	Il est interdit de réaliser des opérations sur les instruments financiers de la Société durant les 30 jours calendaires précédant la publication des résultats annuels et semestriels de la Société (cette période étant réduite à 15 jours calendaires s'agissant des résultats trimestriels) et jusqu'au deuxième jour de Bourse inclus suivant cette publication. Pendant les périodes autorisées, le Code de bonne conduite de la Société prescrit la consultation préalable du Déontologue en cas de doute sur la capacité de réaliser une opération.
<b>Périodicité</b>	Lorsqu'une attribution est effectuée, celle-ci l'est annuellement, à proximité de la date de clôture des comptes.

Le niveau de l'attribution, déterminé par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, tient compte de l'ensemble des éléments de la rémunération du Président-Directeur Général et des pratiques de marché.

Les caractéristiques générales des actions de performance attribuées au Président-Directeur Général sont identiques à celles de l'ensemble des autres attributions du même plan à destination des autres cadres de la Société.

### Avantages en nature

Les avantages en nature dont bénéficie le Président-Directeur Général sont limités à une voiture de fonction, une couverture supplémentaire santé, un contrat d'assurance en cas de décès ou d'invalidité et un contrat d'assurance-chômage privée dont les coûts sont supportés pour partie par la Société et pour partie par le Président-Directeur Général.

## Rémunération à l'issue du mandat social

### Engagement de non-concurrence

L'engagement de non-concurrence conclu avec le Président-Directeur Général est limité à une période de deux années à compter de la date de fin du mandat du dirigeant mandataire social. Le Président-Directeur Général s'interdit ainsi, à l'issue de son mandat (pour quelque cause et à quelque époque que ce soit), de s'intéresser, participer, s'associer à quelque titre que ce soit ou s'engager, directement ou par personne morale interposée, en qualité de mandataire social, salarié, ou consultant au service, dans le monde entier, de toute société dont une activité significative (15 % du chiffre d'affaires ou au moins € 1 milliard) se rapporte à la production de biens d'équipement ou de systèmes liés à l'industrie ferroviaire ou de transport collectif terrestre. Sont exclus du périmètre de cet engagement de non-concurrence les opérateurs de transport eux-mêmes.

En contrepartie de cet engagement, le dirigeant mandataire social percevrait une indemnité brute totale correspondant à 1,5 fois la moyenne de sa rémunération brute annuelle, fixe et variable, hors actions de performance, perçue au cours des trois exercices précédant la date de fin de son mandat, cette indemnité étant versée mensuellement, en vingt-quatre fractions égales, pendant toute la durée d'application de l'engagement de non-concurrence.

En cas de violation, à tout moment, de l'engagement de non-concurrence par le dirigeant mandataire social :

- la Société serait libérée de son engagement de versement de la contrepartie financière ; et
- le dirigeant mandataire social devrait rembourser à la Société l'intégralité des sommes déjà versées en application de l'engagement de non-concurrence.

La Société, agissant par le biais de son Conseil d'administration, se réserve la faculté, notamment en cas de faute caractérisée ou de difficulté financière majeure, de renoncer unilatéralement à cet engagement de non-concurrence à la date de cessation des fonctions du dirigeant mandataire social, auquel cas ce dernier serait libre de tout engagement et aucune indemnité ne lui serait due à ce titre.

En tout état de cause, le présent engagement de non-concurrence n'est pas applicable dans le cas où le dirigeant mandataire social, ferait valoir ses droits à la retraite à l'issue de son mandat. Dans ce cas, aucune indemnité ne lui serait due.

Le Conseil d'administration considère que la possibilité d'imposer, sous certaines conditions, un engagement de non-concurrence aux dirigeants mandataires sociaux est favorable à la Société. Ceci est tout particulièrement le cas concernant M. Henri Poupart-Lafarge, compte tenu de sa connaissance, acquise pendant plus de 20 années, du secteur de la mobilité et des enjeux nouveaux liés à sa digitalisation. Le Conseil d'administration considère que cette expertise ne doit en aucun cas bénéficier aux concurrents de la Société. Cet engagement est donc destiné à protéger les intérêts du Groupe.

### Condition du maintien de la rémunération en actions de performance en période d'acquisition

En cas de départ du Président-Directeur Général, le Conseil d'administration appréciera l'opportunité du maintien, en tout ou partie, du bénéfice des droits à l'acquisition d'actions attribuées sous conditions de performance, sous réserve des limites suivantes :

- le maintien est uniquement possible en cas de départ contraint, c'est-à-dire en cas de révocation et non de démission ;
- aucune acquisition définitive préalablement à la date d'acquisition prévue aux règlements des plans concernés n'est autorisée. Par conséquent, aucune livraison accélérée des actions de performance n'est possible ;

- les conditions de performance devront continuer à s'appliquer pendant toute la durée d'acquisition prévue ;
- le nombre d'actions définitivement acquises, une fois établi après mesure de la réalisation des conditions de performance, se verra appliquer une réduction correspondant à la part du temps passé au service de la Société par rapport à la durée de la période d'acquisition de chaque plan concerné (*i.e.* réduction *pro rata temporis*) ; et
- en tout état de cause, l'opportunité de l'acquisition définitive des actions de performance sera appréciée au regard de la situation de la Société à la date du départ et à la date d'acquisition initialement prévue, aucune action de performance ne pouvant être attribuée en cas de difficultés financières majeures de la Société.

### Régimes de retraite supplémentaire

En application de la politique de rémunération de la Société, le Président-Directeur Général bénéficie en matière de retraite supplémentaire :

- du dispositif de retraite supplémentaire à cotisations définies (« Article 83 ») selon les modalités suivantes :
  - les cotisations sont versées annuellement et correspondent à 1 % de la rémunération annuelle jusqu'à concurrence de quatre plafonds annuels de la Sécurité sociale, 4 % de la rémunération annuelle comprise entre quatre et huit fois plafonds annuels de la Sécurité sociale et 11 % de la rémunération annuelle comprise entre huit et douze plafonds de la Sécurité sociale,
  - depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2014 les cotisations sont prises en charge à 95 % par la Société ;
- du dispositif de retraite supplémentaire à cotisations définies (« Article 82 »). Le calcul de cette contribution annuelle est basé sur la rémunération annuelle totale (rémunérations fixe et variable due en numéraire) selon les modalités suivantes :
  - 10 % de la part de la rémunération fixe brute comprise entre huit et douze plafonds annuels de la Sécurité sociale et 20 % de la part de sa rémunération fixe supérieure à douze plafonds annuels de la Sécurité sociale,
  - 20 % de sa rémunération annuelle variable telle qu'arrêtée par le Conseil d'administration,
  - la rémunération de référence (fixe et variable due en numéraire) pour le calcul de la contribution ne peut, en tout état de cause, être supérieure à € 2 000 000,
  - aucune contribution n'est versée si le calcul de la rémunération variable est égal à zéro,
  - le Président-Directeur Général s'est engagé, une fois satisfaites les obligations fiscales et sociales afférentes à ces contributions, à conserver les sommes versées sur le véhicule d'épargne-retraite dédié, au minimum pour la durée de son mandat.

Il est rappelé que le Conseil d'administration, sur présentation du Comité de nominations et de rémunération, a pris acte le 6 mai 2019 des conditions de la liquidation définitive du régime « Article 39 » (clos et dont les droits cumulés ont été gelés le 31 décembre 2016) dont bénéficiait M. Henri Poupart-Lafarge à la date de démission de son contrat de travail avec Alstom Executive Management SAS en prenant en considération que :

- M. Henri Poupart-Lafarge ne serait plus lié à la société Alstom Executive Management SAS par un contrat de travail à partir de l'assemblée générale annuelle 2019 ;
- la compensation de la perte des droits acquis sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2004 au 31 décembre 2016 sera mise en œuvre par le versement d'une soulte sur le régime à cotisations définies « Article 82 », payée par tiers annuellement sur trois ans à compter du premier anniversaire de la date de démission de son contrat de travail et soumise à une condition de présence au sein de la Société à chaque échéance de paiement. Le montant de cette soulte affiche

une décote individualisée par rapport au passif comptabilisé, établie sur la base de la proposition d'actuaire externes ;

- le montant de cette soulte, valorisée par les actuaires-conseil de la Société, s'élève à la somme de € 3 375 000 bruts et est soumis à charges et impôts conformément à la législation en vigueur au moment des différents versements. Elle enregistrait une décote d'environ 20 % par rapport à la valeur des engagements (hors taxes) au 31 mars 2019 pour tenir compte de l'impact de la transformation de droits soumis à condition de présence en un capital-retraite définitivement acquis, soit une économie de plus de € 1 million pour la Société ;

- la liquidation définitive de ce régime « Article 39 » s'applique à l'ensemble de ses bénéficiaires ;
- l'engagement par M. Henri Poupart-Lafarge, après paiement des obligations sociales et fiscales afférentes, est de conserver l'ensemble des montants versés sur ce plan de retraite au moins jusqu'à l'expiration de son mandat social.

Le paiement du solde relatif à M. Henri Poupart-Lafarge sera effectué par tiers en trois annuités, en juillet 2020, juillet 2021, et juillet 2022, sous condition de présence.

## Éléments de la rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2019/20 aux mandataires sociaux

### Rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2019/20 aux membres du Conseil d'administration

TABLEAU 3 – TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON EXÉCUTIFS AU 31 MARS 2020

Montants bruts <sup>(1)</sup>	Exercice 2018/19		Exercice 2019/20	
	Montants versés au cours de l'exercice (en €)	Montants attribués au titre de l'exercice (en €)	Montants versés au cours de l'exercice (en €)	Montants attribués au titre de l'exercice (en €)
<b>Mandataires sociaux non exécutifs</b>				
Candace K. Beinecke <sup>(2)</sup>	64 500	67 781	59 031	22 500
Olivier Bouygues	55 500	67 781	59 781	62 250
Bi Yong Chungunco	58 250	75 750	85 750	87 500
Françoise Colpron <sup>(3)</sup>	55 500	67 781	59 781	23 250
Yann Delabrière	111 000	124 615	133 115	139 500
Clotilde Delbos <sup>(4)</sup>	6 250	35 344	59 344	76 250
Gérard Hauser	73 250	92 417	106 917	108 500
Sylvie Kandé de Beaupty	74 500	86 781	85 281	84 750
Klaus Mangold <sup>(5)</sup>	46 917	70 281	75 781	30 250
Géraldine Picaud <sup>(6)</sup>	66 250	25 500	-	-
Baudouin Prot <sup>(7)</sup>	6 250	51 781	87 031	84 500
Sylvie Rucar <sup>(8)</sup>	86 250	108 250	122 750	125 000
Bouygues <sup>(9)</sup>	70 500	85 000	85 750	84 000
<b>TOTAL</b>	<b>774 917</b>	<b>959 062</b>	<b>1 020 312</b>	<b>928 250</b>

(1) Montants bruts. Les mandataires sociaux non dirigeants ne perçoivent aucune autre rémunération de la part de la Société ou des sociétés du Groupe.

(2) Administratrice dont le mandat est arrivé à échéance le 10 juillet 2019.

(3) Le Conseil d'administration a pris acte de la démission de cette administratrice le 16 septembre 2019.

(4) Administratrice ayant été nommée le 17 juillet 2018.

(5) Administrateur dont le mandat est arrivé à échéance le 10 juillet 2019.

(6) Administratrice ayant démissionné le 30 juillet 2018.

(7) Administrateur ayant été nommé le 17 juillet 2018.

(8) Administratrice ayant pris la présidence du Comité d'audit au départ de Mme Géraldine Picaud.

(9) Administrateur dont le représentant était M. Philippe Marien, puis, à compter du 19 février 2020, M. Pascal Grangé (part du montant attribué au titre de l'exercice 2019/20 relevant de M. Philippe Marien : € 74 000 et celle relevant de M. Pascal Grangé : € 10 000).

Aucune autre rémunération n'a été versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2019/20 aux administrateurs.

Le Président-Directeur Général ne reçoit aucune rémunération liée à son mandat d'administrateur.

Le montant total de la rémunération versée aux administrateurs au cours de l'exercice 2019/20 s'est donc élevé à € 1 020 312 (€ 774 917 au cours de l'exercice précédent). Le montant total de la rémunération attribuée aux administrateurs au titre de l'exercice 2019/20 s'est donc élevé à € 928 250 (€ 959 062 au titre de l'exercice précédent) et représente environ 71 % de l'enveloppe totale autorisée par les actionnaires (environ 73 % pour l'exercice 2018/19 et environ 65 % pour l'exercice 2017/18). La part variable de la rémunération attribuée aux administrateurs au titre de l'exercice 2019/20 représente près de 61 % du montant total de la rémunération attribuée au titre de ce même exercice (environ 63 % au titre de l'exercice 2018/19 et environ 52 % au titre de l'exercice 2017/18).

Le décalage entre les montants attribués et versés au cours d'un même exercice fiscal s'explique par le fait que la rémunération allouée aux administrateurs au titre d'un exercice fiscal leur est versée pour moitié au cours de l'exercice fiscal (rémunération afférente au premier semestre de l'exercice) et pour le solde au cours de l'exercice fiscal suivant (rémunération afférente au second semestre de l'exercice).

## Rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2019/20 à M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général

### Rémunération fixe

Pour l'exercice 2019/20, la rémunération fixe totale de M. Henri Poupart-Lafarge s'est élevée à € 825 000, sur la base d'un calcul au *pro rata temporis* comptant son ancienne rémunération fixe de € 750 000 appliquée jusqu'à la date de l'assemblée générale de 2019, et sa nouvelle rémunération fixe de € 850 000 appliquée depuis et jusqu'au 31 mars 2020.

### Rémunération variable

Lors de sa réunion du 11 mai 2020, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration a constaté que :

- Pour les objectifs liés à la performance globale de l'entreprise, tous quantifiables et basés sur six critères de performance mesurés sur l'année pleine :
  - le cash-flow libre,
  - la marge brute sur commandes reçues,
  - le résultat d'exploitation ajusté,
  - le taux de fréquence des accidents du travail,
  - le taux de participation des managers à une formation Éthique & Conformité,
  - le résultat de l'enquête de responsabilité sociale *Dow Jones Sustainability Index*,
 il convenait d'en apprécier la réalisation à hauteur de 67,87 % pour une cible à 60 % et un plafond à 120 %.

	Cible	Plafond	Niveau de performance pour l'exercice	Taux de réalisation pour l'exercice
<b>OBJECTIFS GLOBAUX</b>	<b>60 %</b>	<b>120 %</b>		
Cash-flow libre	20 %	40 %	€ 206 millions	19,47 %
Résultat d'exploitation ajusté	20 %	40 %	€ 592 millions	8,40 %
Marge sur commandes reçues	10 %	20 %	Confidentielle <sup>(1)</sup>	20 %
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	5 %	10 %	1,0 accident avec arrêt par million d'heures travaillées	10 %
Taux de participation du management à la formation Éthique et Conformité	2,5 %	5 %	96,1 % des managers éligibles ont suivi la formation « Ethics & Compliance » <sup>(2)</sup>	5 %
Performance dans l'indice <i>Dow Jones Sustainability Index</i>	2,5 %	5 %	96 <sup>e</sup> percentile <sup>(3)</sup>	5 %
<b>PERFORMANCE ANNUELLE GLOBALE 2019/20</b>				<b>67,87 %</b>

- (1) Le Conseil d'administration considère que la marge sur commandes reçues est un indicateur extrêmement pertinent de la conduite des affaires par les dirigeants de l'entreprise puisqu'elle reflète la volonté stratégique de focaliser l'activité sur les projets offrant les meilleures perspectives de rentabilité. Néanmoins, Alstom étant le seul « pure player » parmi ses concurrents directs (activité uniquement focalisée sur l'industrie ferroviaire), le Conseil d'administration a considéré qu'il était contraire aux intérêts de l'entreprise d'indiquer publiquement les objectifs et la performance de la Société en la matière afin de ne pas livrer d'information stratégique aux entreprises concurrentes.
- (2) L'objectif de la Société était qu'au moins 90 % des managers éligibles au bonus annuel (plus de 10 000 personnes) aient suivi la formation. Le niveau maximum est considéré comme atteint à partir de 95 % de la population éligible.
- (3) L'objectif de la Société est de demeurer au sein de l'indice DJSI, c'est-à-dire de faire partie des 15 % d'entreprises du Groupe comparable ayant obtenu les meilleures performances. Le niveau de performance maximum est atteint si la Société fait partie des 5 % d'entreprises du Groupe comparable ayant obtenu les meilleures performances, ce qui a été le cas pour la troisième année consécutive en 2019 (96<sup>e</sup> percentile).

- Pour les objectifs liés à des plans d'actions spécifiques, basés sur quatre critères de performance mesurables à chaque fois que possible, il convenait d'en apprécier la réalisation à hauteur de 41,96 % pour une cible à 40 % et un plafond à 50 %.

	Commentaire	Cible	Taux de réalisation pour l'exercice
<b>OBJECTIFS INDIVIDUELS</b>		<b>40 %</b>	
Lancement de la nouvelle stratégie d'Alstom	L'objectif fixé par le Conseil d'administration était de définir le nouveau positionnement stratégique du Groupe, incluant le lancement d'un plan spécifique à l'activité de Signalisation, d'en assurer l'acceptation tant par les acteurs internes qu'externes, et d'en implémenter les premières étapes. Constatant le lancement réussi du plan <i>Alstom in Motion</i> et sa bonne réception par les marchés financiers, la relance de l'activité de signalisation et les remarquables résultats de croissance enregistrés sur cette dernière, la poursuite des programmes de transformation digitale et la revue des options stratégiques de croissance externe du Groupe et la décision d'engager l'acquisition de Bombardier Transport, le Conseil d'administration a considéré que cet objectif devait être évalué au niveau maximum possible, à 125 %.	12 %	15 %
Équipes et organisation	L'objectif fixé par le Conseil d'administration était de renouveler pour partie et stabiliser l'équipe dirigeante du Groupe (Comité exécutif), d'élaborer un plan de succession pour ses membres et de s'assurer de la constitution et de l'enrichissement d'un vivier de talents destinés à alimenter les futures équipes dirigeantes. Le Conseil d'administration a considéré, faisant suite aux différentes nominations effectuées au sein du Comité exécutif du Groupe (cinq nouveaux membres intégrés au cours de l'exercice 2019/20), que le sujet du renouvellement et de la stabilisation du Comité exécutif est maîtrisé et ne présente pas d'enjeu à court terme. Les capacités du Groupe en matière de succession interne de l'équipe dirigeante restant à compléter, le Conseil d'administration a estimé que l'objectif est atteint à hauteur de 90 %.	12 %	10,8 %
Performance commerciale	L'objectif fixé par le Conseil d'administration visait à maintenir la bonne dynamique commerciale du Groupe en dépit d'un nombre plus réduit d'opportunités, de sécuriser plusieurs projets d'envergure (notamment en Argentine, Royaume-Uni, Allemagne, Grèce ou Colombie) et la prise de commandes pour l'activité de signalisation (avec au moins un projet majeur). Au regard du niveau des prises de commandes sur l'exercice 2019/20 (supérieures à € 9,9 milliards), et ce en dépit de l'annulation ou de la non-obtention de certains projets initialement ciblés (compensées par d'autres succès commerciaux) et, notamment de la très bonne performance commerciale de l'activité de signalisation, le Conseil d'administration a estimé que l'objectif est dépassé et atteint à hauteur de 110 %.	8 %	8,8 %
Performance opérationnelle et financière	Les objectifs de performance opérationnelle et financière attribués par le Conseil au Président-Directeur Général ont été établis sur la base de neuf indicateurs de performance opérationnelle, de la stabilisation du <i>Working Capital</i> , de l'amélioration de la marge brute et de la part des coûts fixes ainsi que d'une appréciation qualitative de l'avancement des projets les plus importants (PRASA, Ryadh, e-loco, Amtrack, Dubai, ICNG, Pop) et de la livraison de projets clef en signalisation (à Lille, Singapour et Hong Kong). Le Conseil d'administration, ayant considéré que les indicateurs de performance opérationnelle présentent un niveau de réalisation globalement satisfaisant, que l'exécution des projets majeurs s'améliore de façon significative, et que les enjeux liés à l'amélioration de la marge brute et du <i>Working Capital</i> sont maîtrisés (le contrôle des coûts restant un point d'amélioration), a estimé que l'objectif est atteint à hauteur de 92 %.	8 %	7,36 %
<b>PERFORMANCE ANNUELLE GLOBALE 2019/20</b>			<b>41,96 %</b>

Le Conseil d'administration a donc établi, lors de sa réunion du 11 mai 2020, que la rémunération variable de M. Henri Poupart-Lafarge, pour l'exercice 2019/20, s'élevait à € 906 015, correspondant à une atteinte à 109,8 % de ses objectifs.

La rémunération annuelle, fixe et variable de M. Henri Poupart-Lafarge a évolué comme suit ces trois dernières années :

	Attribuée au titre de l'exercice 2017/18 (en €)	Attribuée au titre de l'exercice 2018/19 (en €)	Attribuée au titre de l'exercice 2019/20 (en €)
Rémunération brute fixe annuelle	750 000	750 000	825 000
Rémunération brute variable annuelle (*)	1 072 500	1 020 975	906 015
(% / fixe)	(143 %)	(136,1 %)	(109,8 %)
<b>TOTAL</b>	<b>1 822 500</b>	<b>1 770 975</b>	<b>1 731 015</b>

(\*) La rémunération variable de M. Henri Poupart-Lafarge est versée au cours de l'année fiscale suivant celle à laquelle elle se réfère. Ce versement est soumis à l'approbation préalable des actionnaires de la Société.

### Attribution d'actions de performance

Le Conseil d'administration, agissant dans le cadre de l'autorisation consentie par l'assemblée générale des actionnaires du 10 juillet 2019, après avoir pris connaissance des recommandations du Comité de nominations et de rémunération, a décidé l'attribution le 10 mars 2020 d'un plan de rémunération variable sur le long terme (« PSP 2020 »), bénéficiant à 878 personnes dont le Président-Directeur Général d'Alstom.

L'attribution consentie au Président-Directeur Général porte sur un nombre cible de 34 000 actions, qui peut varier, en fonction du niveau d'atteinte des conditions de performance, de 0 à 51 000 (en cas de surperformance). La valorisation IFRS 2 et le calcul du plafond d'actions de performance attribuées ont été établis sur la base du nombre maximum d'actions pouvant être définitivement acquises à l'issue de la période de performance. Cette attribution maximum, sur la base du plafond d'actions attribuées, représente 0,02 % du capital.

Ce plan conditionne l'acquisition définitive de la totalité des actions (1 145 625 actions, soit 0,51 % du capital) à la réalisation de quatre conditions de performance :

- trois conditions de performance internes, mesurées par rapport au degré d'atteinte de :
  - l'objectif de marge d'exploitation ajustée du groupe Alstom, incluant la quote-part du résultat net de la coentreprise CASCO, fixé par le Conseil d'administration et apprécié à l'échéance de l'exercice 2022/23. Cet indicateur représente 40 % du total des conditions de performance,
  - l'objectif de taux de conversion du résultat net en cash-flow libre fixé par le Conseil d'administration et apprécié à l'échéance de l'exercice 2022/23. Cet indicateur représente 20 % du total des conditions de performance, et
  - l'objectif de réduction (définie comme la moyenne des pourcentages de réduction) de la consommation énergétique des solutions proposées aux clients fixé par le Conseil d'administration et apprécié à l'échéance de l'exercice 2022/23 par rapport à celles proposées avant mars 2014. Cet indicateur représente 10 % du total des conditions de performance ; et
- une condition de performance relative, fondée sur l'évolution de la performance de l'action de la Société calculée par rapport à celle de l'indice STOXX® Europe TMI Industrial Engineering et appréciée sur une

période de trois années s'achevant à la date de clôture de l'exercice 2022/23. Cet indicateur représente 30 % du total des conditions de performance.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, a :

- renforcé l'exigence de la structure du plan, en particulier en excluant toute acquisition d'action de performance lorsque l'évolution du TSR de la Société n'atteint pas celle du TSR de l'indice. Le Conseil d'administration a ainsi pris en considération les remarques que plusieurs investisseurs et agences de conseil en vote avaient exprimées auprès de son administrateur référent au cours du dernier exercice ;
- aligné les objectifs « cibles » des conditions de marge d'exploitation ajustée et de taux de conversion du résultat net en cash-flow libre avec ceux fixés dans le nouveau plan stratégique de la Société pour 2023, « *Alstom in Motion* », communiqué au marché le 24 juin 2019, tout en maintenant le principe d'une acquisition d'actions de performance supérieure en cas de surperformance ;
- souhaité introduire une nouvelle condition permettant d'apprécier la performance de la Société en matière de développement durable. Le Conseil d'administration considère en effet, à l'instar de plusieurs investisseurs et agences de conseil en vote avec lesquels l'administrateur référent a dialogué au cours du dernier exercice, que la rémunération variable à long terme doit être fondée notamment sur une condition permettant d'appréhender les enjeux sociaux et/ou environnementaux stratégiques pour la Société. Pour le PSP 2020, le Conseil d'administration a donc sélectionné une condition de performance, fondée sur la décarbonation des solutions offertes par Alstom, qui fait partie des objectifs du nouveau plan stratégique « *Alstom in Motion* ». L'appréciation en 2023 de la réduction de la consommation énergétique des solutions offertes par Alstom à ses clients sera effectuée sur la base des mêmes critères que ceux retenus pour les besoins du suivi de la réalisation du plan stratégique « *Alstom in Motion* ». Ce pourcentage de réduction sera revu par l'organisme tiers indépendant chargé de la vérification des données extra-financières à la clôture de l'exercice 2022/23. Celui-ci en rendra compte dans son avis motivé sur la sincérité des informations présentées.

En application de ces conditions, le nombre d'actions de performance définitivement acquises sera déterminé comme suit (conditions internes établies sur la base des normes comptables en vigueur au moment de l'attribution) :

À la publication des résultats 2022/23	Niveau minimum requis		Performance à la cible	Niveau maximum considéré
Marge d'exploitation ajustée 2022/23 (poids : 40 %)	≤ 7,5 %		= 9 %	≥ 9,7 %
	Aucune action		13 600 actions	20 400 actions
Taux de conversion du résultat net en cash-flow libre 2022/23 (poids : 20 %)	≤ 60 %		> 80 %	≥ 100 %
	Aucune action		6 800 actions	10 200 actions
Réduction de la consommation énergétique des solutions proposées aux clients en 2022/23 par rapport à celles proposées avant mars 2014 (poids : 10 %)	Réduction ≤ 21 %		Réduction = 23 %	Réduction ≥ 25 %
	Aucune action		3 400 actions	5 100 actions
TSR à la publication des résultats 2022/23 vs TSR Indice (poids : 30 %)	< 100 % de l'indice	= 100 % de l'indice	= 110 % de l'indice	≥ 120 % de l'indice
	Aucune action	5 100	10 200 actions	15 300 actions

Entre chaque borne des conditions de performance, le nombre d'actions définitivement acquises sera calculé par interpolation linéaire. Par ailleurs, la marge d'exploitation ajustée inclura la quote-part du résultat net de la coentreprise CASCO.

En ligne avec la politique de rémunération applicable au Président-Directeur Général, la valeur IFRS 2 de l'attribution, soit € 1 635 830 (€ 1 331 153 au titre du PSP 2019), est inférieure à une année de rémunération fixe et variable cible du bénéficiaire.

Enfin, le Conseil d'administration a confirmé l'engagement, en cas de changement majeur dans la stratégie ou la structure du Groupe, d'adapter ces conditions de performance aux nouveaux enjeux mis en exergue

pour les années à venir, tant dans leur nature que dans les niveaux de résultat à atteindre, tout en maintenant un haut degré d'exigence et la transparence sur ces changements.

Le Président-Directeur Général a pris l'engagement de ne pas recourir à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des actions de performance pendant toute la durée de son mandat.



### Récapitulatif de l'évolution des plans d'actions de performance en période d'acquisition

Le tableau ci-dessous présente le niveau d'atteinte de chacune des conditions de performance des plans d'actions de performance en cours d'acquisition (PSP 2017, PSP 2018, PSP 2019 et PSP 2020) et le nombre d'actions de performance confirmées pour M. Henri Poupart-Lafarge (toutes indisponibles jusqu'à l'échéance complète du plan concerné) :

Plan	Allo- cation initiale	Conditions de performance	FY1			FY2			FY3			Nombre total d'actions confirmées	
			Poids	Perfor- mance (en %)	Actions confirmées	Poids	Perfor- mance (en %)	Actions confirmées	Poids	Perfor- mance (en %)	Actions confirmées		
PSP 2017 (livraison le 19 mai 2020)	45 000	Exercice	2017/18			2018/19			2019/20				
		TSR	30 %	N/A			N/A			30 %	100 %	13 500	13 500
		aEBIT Margin	40 %	10 %	83 %	3 750	15 %	100 %	6 750	15 %	100 %	6 750	17 250
		Free Cash Flow	30 %	10 %	88 %	3 960	10 %	92 %	4 140	10 %	100 %	4 500	12 600
		<b>TOTAL</b>				<b>7 710</b>			<b>10 890</b>			<b>24 750</b>	<b>43 350</b>
PSP 2018	45 000	Exercice	2018/19			2019/20			2020/21				
		TSR	50 %	N/A			N/A			50 %	TBD	-	-
		aEBIT Margin	50 %	N/A			N/A			50 %	TBD	-	-
		<b>TOTAL</b>				-			-			-	-
PSP 2019	52 500	Exercice	2019/20			2020/21			2021/22				
		TSR	40 %	N/A			N/A			40 %	TBD	-	-
		aEBIT Margin	40 %	N/A			N/A			40 %	TBD	-	-
		Cash conversion ratio	20 %	N/A			N/A			20 %	TBD	-	-
		<b>TOTAL</b>				-			-			-	-
PSP 2020	51 000	Exercice	2020/21			2021/22			2022/23				
		TSR	30 %	N/A			N/A			30 %	TBD		
		aEBIT Margin	40 %	N/A			N/A			40 %	TBD		
		Cash conversion ratio	20 %	N/A			N/A			20 %	TBD		
		Réduction consommation énergétique	10 %	N/A			N/A			10 %	TBD		

#### Rémunération pluriannuelle

Non applicable.

#### Rémunération exceptionnelle

Non applicable.

#### Rémunération liée au mandat d'administrateur

Non applicable.

#### Avantages en nature

Le Président-Directeur Général bénéficie d'une voiture de fonction correspondant à un avantage en nature d'environ € 4 802 par an ainsi que d'une couverture supplémentaire santé et d'un contrat d'assurance en cas de décès ou d'invalidité, et d'un contrat d'assurance-chômage privée (pour un avantage valorisé à hauteur de € 5 964) dont les coûts sont supportés pour partie par la Société et pour partie par le Président-Directeur Général.

#### Régimes de retraite supplémentaire

Le Président-Directeur Général bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire basé sur deux éléments distincts qui n'ont pas été modifiés au cours de l'exercice 2019/20 :

- un régime à cotisations définies de type Article 83 du Code général des impôts.
  - Les sommes versées dans le cadre du régime à cotisations définies pour l'exercice 2019/20 s'élèvent à € 26 033, montant pris en charge à hauteur de € 24 732 par la Société ;
- un régime à cotisations définies du type Article 82 du Code général des impôts.
  - Les sommes versées en novembre 2019 dans le cadre de ce régime à cotisations définies pour l'exercice 2018/19 s'élèvent à € 274 335 bruts et correspondent à la période d'acquisition courant du 1<sup>er</sup> avril 2018 au 31 mars 2019. La provision de € 296 883 passée en 2018/19 a été reprise.
  - Au titre de l'exercice 2019/20, une provision pour charges a été passée sur la base d'une rémunération variable à la cible pour un montant brut de € 253 649 mais aucun versement ne sera effectué avant l'approbation par l'assemblée générale annuelle 2020 de la rémunération variable du Président-Directeur Général au titre du même exercice.

Au 31 mars 2020, le montant estimatif de la rente annuelle au titre des deux régimes à cotisations définies sur la base des cotisations effectivement versées depuis que M. Henri Poupart-Lafarge a été nommé Président-Directeur Général s'élève à la somme d'environ € 27 000 (hors versements individuels volontaires potentiellement effectués par M. Henri Poupart-Lafarge et dont la Société n'a pas à avoir connaissance).

#### Indemnités ou avantages postérieurs au mandat

Aucune rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2019/20.

Le Conseil d'administration considère que les éléments décrits ci-avant, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2019/20 à M. Henri Poupart-Lafarge, respectent la politique de rémunération au Président-Directeur Général adoptée par les actionnaires lors de l'assemblée générale du 10 juillet 2019 et contribuent aux performances à long terme de la Société.

#### Ratios de rémunération (a)

	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Ratio rémunération comparé à la <b>moyenne</b> des salariés	158	36	45	52	55
Évolution N/N-1 en %		- 77 %	26 %	14 %	7 %
Ratio rémunération comparé à la <b>médiane</b> des salariés	186	43	55	63	69
Évolution N/N-1 en %		- 77 %	28 %	13 %	9 %

(a) Selon les lignes directrices de l'AFEP, la rémunération reprend les éléments versés ou attribués durant l'exercice fiscal considéré et comprend :

- *pour les dirigeants mandataires sociaux et les salariés* : la rémunération fixe, les avantages en nature, la rémunération variable (perçue au titre de l'exercice précédent) et la rémunération à long terme attribuée durant l'exercice en valorisation IFRS 2 ;
- *pour les salariés* : les autres primes individuelles, l'intéressement et la participation et la rémunération au titre des heures supplémentaires. Tous éléments sur une base équivalent temps plein.

#### Ratios de rémunération – Évolution annuelle des rémunérations, des performances et des ratios

Conformément à l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, sont communiqués ci-après les ratios entre le niveau de rémunération du Président-Directeur Général et les rémunérations moyenne et médiane des salariés d'Alstom en France (pour les sociétés Alstom Transport, Alstom TT et Alstom Executive Management, totalisant plus de 97 % de l'effectif français à fin 2019) ainsi que leur évolution annuelle, celle des performances de la Société et de la rémunération moyenne des salariés sur ce même périmètre au cours des cinq exercices les plus récents.

Il est rappelé que l'exercice fiscal 2015/16 ici présenté correspond à un exercice où la transition s'est opérée entre M. Patrick Kron et M. Henri Poupart-Lafarge sur les fonctions de Président-Directeur Général. La rémunération servant de base au ratio pour cet exercice est donc calculée sur la base des rémunérations des deux dirigeants mandataires sociaux successifs, au *prorata temporis* de la durée de leur mandat. Au cours de cet exercice, M. Patrick Kron a bénéficié, en sus de la rémunération variable due au titre l'exercice précédent, du versement par anticipation de la rémunération variable due au titre de ce même exercice du fait de son départ en retraite, et d'une rémunération exceptionnelle conditionnée à la réalisation de l'opération General Electric.

#### Évolution comparée des rémunérations et des performances

	2015/16 – 2016/17	2016/17 – 2017/18	2017/18 – 2018/19	2018/19 – 2019/20
Président-Directeur Général	- 76 %	32 %	17 %	11 %
Moyenne des salariés	5 %	5 %	3 %	3 %
Résultat d'exploitation ajusté (en millions d'€) (*)	15 %	22 %	11 %	4 %

(\*) Les résultats d'exploitation ajustés utilisés sont les résultats présentés dans le Document de Référence de l'année concernée. Pour 2019/20, l'aEBIT a été ajusté de la contribution de CASCO.

Sur l'ensemble de la période considérée, le résultat d'exploitation ajusté du Groupe a progressé de 62 %. Sur cette même période, la rémunération annuelle fixe de M. Henri Poupart-Lafarge, en tant que Président-Directeur Général, n'a progressé que de 10 %. L'évolution de sa

rémunération totale sur cette même période est donc très majoritairement due aux éléments variables à court et long terme, qui ont reflété les performances économiques, boursières et sociétales du Groupe sur les années considérées.

## TABLEAUX RELATIFS AUX RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ISSUS DES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF

**TABEAU 1 – TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF AU 31 MARS 2020**

Henri Poupart-Lafarge Président-Directeur Général	Exercice 2018/19 (en €)	Exercice 2019/20 (en €)
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 775 724	1 741 782
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6) (*)	1 331 153	1 635 830
<b>TOTAL</b>	<b>3 106 877</b>	<b>3 377 612</b>

(\*) Ce montant correspond à la valorisation des actions de performance à la date d'attribution du plan selon la méthode IFRS 2 après prise en compte d'une décote liée à la probabilité de présence dans la Société mais avant effet de l'étalement de la charge.

**TABEAU 2 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF AU 31 MARS 2020**

Henri Poupart-Lafarge Président-Directeur Général	Exercice 2018/19		Exercice 2019/20	
	Montants attribués au titre de l'exercice (en €)	Montants versés au cours de l'exercice (en €)	Montants attribués au titre de l'exercice (en €)	Montants versés au cours de l'exercice (en €)
Rémunération brute fixe	750 000	750 000	825 000	825 000
Rémunération brute variable annuelle <sup>(1)</sup>	1 020 975	1 072 500	906 015	1 020 975
Rémunération brute exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature <sup>(2)</sup>	4 749	4 749	10 767	10 767
<b>TOTAL</b>	<b>1 775 724</b>	<b>1 827 249</b>	<b>1 741 782</b>	<b>1 856 742</b>
Retraites supplémentaires (« Article 82 » et « Article 83 ») NB : mise en place progressive du régime Article 82 sur la période	245 695 (provisionnés)	311 347	339 992 (provisionnés)	299 067

(1) La rémunération variable au titre d'un exercice ne peut être versée au cours de l'exercice suivant que sous condition de l'approbation préalable des actionnaires convoqués en assemblée générale annuelle. Les critères en application desquels la rémunération variable a été calculée et les modalités de fixation du montant sont décrits ci-dessus page 187.

(2) Voiture de fonction et assurance-chômage privée.

**TABEAU 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE 2019/20 AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE**

Non applicable.

**TABEAU 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE 2019/20 PAR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF**

Aucune option n'a été exercée par M. Henri Poupart-Lafarge au cours de l'exercice 2019/20.

Récapitulatif au 11 mai 2020 du nombre total d'options qui ont été attribuées (au titre de ses fonctions antérieures exclusivement) à M. Henri Poupart-Lafarge :

	Nombre d'options attribuées initialement <sup>(*)</sup>	Nombre d'options exercçables au 31 mars 2020 <sup>(*)</sup>	Prix d'exercice unitaire (en €) <sup>(*)</sup>	Date d'échéance des options
Plan de 2012 n° 15 (LTI n° 15)	45 976	22 988	24,10	9 décembre 2020
Plan de 2013 n° 16 (LTI n° 16)	34 480	34 480	23,44	30 septembre 2021

(\*) Chiffres ajustés pour tenir compte de la réduction du capital du 28 janvier 2016 suite à l'offre publique de rachat d'action (OPRA).

L'historique des plans d'options est présenté en page 199 du présent Document d'Enregistrement Universel.

**TABLEAU 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE 2019/20 AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE**

51 000 actions de performance ont été attribuées par la Société à M. Henri Poupart-Lafarge au cours de l'exercice 2019/20 (PSP 2020 mis en place le 10 mars 2020).

Récapitulatif au 11 mai 2020 du nombre total d'actions de performance qui ont été attribuées à M. Henri Poupart-Lafarge :

Plan	Nombre maximum d'actions de performance initialement attribuées <sup>(1)</sup>	Nombre maximum d'actions de performance en cours d'acquisition	Valorisation unitaire lors de l'attribution (en €) <sup>(2)</sup>	Date d'acquisition et date de disponibilité des actions de performance
Plan de 2017 (PSP 2017)	45 000	43 350 <sup>(3)</sup>	19,72 <sup>(4)</sup>	19 mai 2020
Plan de 2018 (PSP 2018)	45 000	45 000	23,20 <sup>(5)</sup>	Cinquième jour ouvré suivant le jour de la publication des comptes consolidés 2020/21
Plan de 2019 (PSP 2019)	52 500	52 500	25,36 <sup>(6)</sup>	Au plus tard le vingtième jour ouvré suivant le jour de la publication des comptes consolidés 2021/22
Plan de 2020 (PSP 2020)	51 000	51 000	32,08 <sup>(7)</sup>	Au plus tard le vingtième jour ouvré suivant le jour de la publication des comptes consolidés 2022/23

- (1) Attributions entièrement conditionnelles et assorties d'une obligation de conservation d'une partie des actions par M. Henri Poupart-Lafarge jusqu'à l'expiration de ses fonctions et jusqu'à l'atteinte d'un niveau cible de détention d'actions.
- (2) Les actions de performance sont valorisées lors de l'attribution selon la méthode IFRS 2 après prise en compte d'une décote liée à la probabilité de présence dans la Société mais avant effet de l'étalement de la charge.
- (3) L'attribution initiale portait sur 45 000 actions de performance. Par application des conditions de performance liées aux résultats des exercices 2017/18, 2018/2019 et 2019/2020, 1 650 actions de performance, soit 3,67 % de l'attribution initiale, ont été annulées et 43 350 actions de performance, soit 96,33 % de l'attribution initiale sont acquises. Ces actions ont été livrées le 19 mai 2020.
- (4) 70 % sont valorisés à € 25,31 et 30 % à € 13,41 avant prise en compte d'une décote liée à la probabilité de présence.
- (5) 50 % sont valorisés à € 32,59 et 50 % à € 18,58 avant prise en compte d'une décote liée à la probabilité de présence.
- (6) 60 % sont valorisés à € 35,97 et 40 % à € 18,34 avant prise en compte d'une décote liée à la probabilité de présence.
- (7) 70 % sont valorisés à € 40,80 et 30 % à € 26,74 avant prise en compte d'une décote liée à la probabilité de présence.

**TABLEAU 7 – ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE 2019/20 POUR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF**

31 296 actions de performance au titre du PSP 2016 mis en place le 17 mars 2016 ont été livrées le 15 mai 2019.

**TABLEAU 10 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF**

Non applicable.

**TABLEAU 11 – SYNTHÈSE DU STATUT ET DES ENGAGEMENTS LIÉS À LA CESSATION DE FONCTION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF AU 31 MARS 2020**

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Henri Poupart-Lafarge Président-Directeur Général	Non <sup>(*)</sup>	Oui	Non	Oui

(\*) M. Henri Poupart-Lafarge a renoncé à son contrat de travail à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2019.

## MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF

La Société a choisi de se référer au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF »), dont, au moment de la publication du présent Document

d'Enregistrement Universel, la dernière mise à jour date de janvier 2020. Ce code est disponible sur les sites de l'AFEP ([www.afep.com](http://www.afep.com)), du MEDEF ([www.medef.com](http://www.medef.com)) et de la Société.

La Société applique les recommandations du Code AFEP-MEDEF à l'exception du point figurant dans le tableau ci-après, pour lequel une explication circonstanciée est fournie :

### Articles du Code AFEP-MEDEF

### Explications

#### **ARTICLE 14.2 (ÉCHELONNEMENT DES MANDATS)**

Le code recommande :

*« L'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs ».*

Aucun échelonnement des mandats n'a été formalisé dans les statuts dans la mesure où, en pratique, les renouvellements sont répartis sur quatre années consécutives.

## MODALITÉS DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

L'information sur ces modalités, partie intégrante du rapport du Conseil d'administration prévue par l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, figure en page 281 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Ainsi, tout actionnaire a le droit de participer aux assemblées générales dans les conditions visées par la loi et l'article 15 des statuts de la Société. Les dispositions de cet article figurent en page 281 du présent Document

d'Enregistrement Universel. Les statuts eux-mêmes sont intégralement mis en ligne sur le site Internet de la Société. Par ailleurs, les membres du Conseil d'administration sont généralement présents aux réunions de l'assemblée générale des actionnaires.

## ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

L'information sur ces modalités, partie intégrante du rapport du Conseil d'administration prévue par l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, figure en page 295 du présent Document d'Enregistrement Universel.

## TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DU CAPITAL EN COURS DE VALIDITÉ

Ce tableau, partie intégrante du rapport du Conseil d'administration prévue par l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, figure en page 285 du présent Document d'Enregistrement Universel.

## COMITÉ EXÉCUTIF

### RÔLE

Le Comité exécutif, à la tête duquel siège le Président-Directeur Général, rassemble les Directeurs de chaque région, ainsi que des Directeurs aux compétences fonctionnelles. La finance, les ressources humaines, le juridique et les opérations sont les fonctions représentées par leurs Directeurs respectifs au Comité exécutif.

Le Président-Directeur Général s'assure que le Comité exécutif, par ses actes et ses décisions de gestion, poursuive les objectifs de performance établis pour la Société.

De manière plus précise, le rôle du Comité exécutif est de mettre en place de manière concrète les orientations financières et stratégiques fixées par le Conseil d'administration. Une fois par mois, le comité se réunit pour statuer sur différents sujets, en particulier sur les aspects suivants :

- éléments stratégiques dans le cadre des orientations données par le Conseil d'administration ;
- localisation et répartition de l'effort de production ;
- allocations du capital ;
- organisation, mobilité professionnelle et recrutement ;

- évolution du portefeuille de produit, revue des lancements et de l'effort de rationalisation ;
- suivi et mise en place des procédures les plus critiques pour l'entreprise.

Il revoit de manière systématique la performance financière et opérationnelle du Groupe, discute et valide les nominations aux postes-clés, revoit les procédures légales en cours les plus importantes et veille à la mise en place de bonnes pratiques juridiques.

Le Comité exécutif procède à la validation des plans produits, marketing et commerciaux et revoit les orientations budgétaires préalablement à l'approbation du budget par le Conseil d'administration.

La Direction du Contrôle et de l'Audit Internes tient le Comité exécutif informé de l'avancement des missions confiées par le Comité d'audit. Le Comité exécutif revoit de manière régulière la performance des plateformes et des métiers opérationnels au travers de sessions dédiées, et durant lesquelles leurs Directeurs respectifs rendent compte de l'avancement de leurs plans de développement produit, ainsi que des progrès effectués sur des initiatives d'amélioration opérationnelle.

Le Comité exécutif s'est réuni à 12 reprises au cours de l'exercice 2019/20, comme au cours des exercices 2018/19 et 2017/18.

### COMPOSITION

Le Comité exécutif est composé des personnes suivantes au 11 mai 2020 :

	Principale fonction	Date d'entrée au Comité exécutif	Âge
Henri Poupart-Lafarge	Président-Directeur Général et Président du Comité exécutif	Octobre 2004	51
Benjamin Fitoussi	Senior Vice President – Opérations	Janvier 2020	48
Thierry Best	Senior Vice President – Directeur Commercial	Novembre 2015	60
Laurent Martinez	Senior Vice President – Directeur Financier	Juillet 2018	51
Emmanuelle Petrovic	Senior Vice President – Directrice Juridique	Mai 2019	47
Anne-Sophie Chauveau-Galas	Senior Vice President – Directrice Ressources Humaines & Environnement, Santé, Sécurité et Développement Durable	Mai 2019	44
Müslüm Yakisan	Senior Vice President – Moyen-Orient et Afrique	Janvier 2020	51
Jean-Baptiste Eyméoud	Senior Vice President – France	Novembre 2015	52
Gian-Luca Erbacci	Senior Vice President – Europe	Novembre 2015	58
Michel Boccaccio	Senior Vice President – Amérique latine	Novembre 2015	59
Jean-François Beaudoin	Senior Vice President – Alstom Digital Mobility	Juillet 2016	42
Jérôme Wallut	Senior Vice President – Amérique du Nord	Novembre 2015	56
Bruno Marguet	Senior Vice President – Plateformes	Juin 2019	57
Ling Fang	Senior Vice President – Asie-Pacifique	Juillet 2018	54

Au 11 mai 2020, les femmes représentaient 21,5 % du Comité exécutif (contre 25 % au 7 mai 2019 et 8 % au 15 mai 2018). À l'échelle du Groupe, au 31 mars 2020, les femmes occupaient 16,1 % des postes à plus forte responsabilité (dirigeants et cadres supérieurs) et représentaient 21,4 % des cadres et professionnels (contre 16,4 % et 20,7 % respectivement au 31 mars 2019 et 16,3 % et 20,1 % respectivement au 31 mars 2018) et 18,8 % de la main-d'œuvre (contre 18,1 % et 17,4 % au 31 mars 2019 et 31 mars 2018, respectivement).

La stratégie « *Alstom in Motion* » (AiM) annoncée le 24 juin 2019 prévoit 25 % de femmes aux postes de managers et professionnels d'ici 2025. C'est un objectif global, qui doit être répercuté au niveau de chaque région, applicable à la fois au Comité exécutif et aux autres niveaux managériaux.

Plusieurs actions, basées sur une approche systémique, sont mises en œuvre pour atteindre cet objectif, notamment :

- la formation des membres du *top management* (Comités de management des Régions et des Pays) à la lutte contre les biais inconscients qui empêchent les femmes d'accéder aux mêmes opportunités de promotion que les hommes ;
- la formation des talents féminins aux compétences en leadership pour leur offrir l'accès à des postes à responsabilités plus élevés. 30 % des places au sein de notre *Global Leadership Program* sont ainsi réservées aux femmes ;

- des opportunités, pour les cadres féminins, d'acquiescer le potentiel nécessaire pour assumer des postes à plus hautes responsabilités, en développant par exemple leur connaissance globale de nos activités, et de se familiariser avec les fonctions de direction dans le cadre d'un programme de mentorat appelé WILL (« Women In Leadership Level ») ;
- l'adhésion à Catalyst, une organisation internationale à but non lucratif qui soutient les entreprises dans leurs efforts pour atteindre l'équilibre hommes-femmes et améliorer l'inclusion au travail.

De nombreuses améliorations sont déjà notables. Par exemple :

- Entre décembre 2016 et décembre 2019, le pourcentage de femmes exerçant des fonctions opérationnelles s'est accru de 14,6 % au niveau du Groupe. Les plus fortes augmentations concernent les départements de la Qualité (38 %) et du *Project Management* (24,4 %).
- Sur cette même période, le pourcentage de femmes ayant accédé à des postes de cadres intermédiaires ou supérieurs a augmenté de 4,3 % au niveau du Groupe, la hausse la plus importante concernant le siège (17,7 %).
- En France, où l'égalité hommes-femmes est un point d'attention d'Alstom, 94 points (sur 100) ont été atteints sur l'index de l'égalité femmes-hommes en 2019.

Cet enrichissement du vivier de talents pour ce type de fonctions constitue une première étape positive pour promouvoir la féminisation des postes de dirigeants et cadres supérieurs dans les prochaines années.

## RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

Les éléments financiers comptabilisés sur l'ensemble de l'exercice 2019/20 décrivant les rémunérations et avantages du Comité exécutif sont décrits dans la Note 35.3 aux comptes consolidés de l'exercice 2019/20.

La rémunération des membres du Comité exécutif, soit actuellement 13 personnes hors le Président-Directeur Général, est fixée annuellement par le Président-Directeur Général et revue par le Comité de nominations et de rémunération. Elle se compose d'une partie fixe et d'une partie variable liée à l'atteinte d'objectifs de performance fixés en début d'exercice. Elle est complétée par une attribution d'actions de performance.

Pour l'exercice 2019/20, la rémunération variable est liée :

- d'une part, à l'atteinte d'objectifs de performance globale de la Société en termes de résultat d'exploitation, de cash-flow libre, de marge sur commandes reçues, de taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt, de taux de participation des managers à une formation Éthique et Conformité et de résultat de l'enquête de responsabilité sociale *Dow Jones Sustainability Index* ; et
- d'autre part, à l'atteinte d'objectifs individuels spécifiques.

L'ensemble des membres du Comité exécutif partagent les mêmes objectifs de performance globale, sans différenciation en fonction de la Région ou de la Fonction. Ces objectifs représentent 60 % de la rémunération variable cible de chaque membre du comité, avec une possibilité de variation dans une fourchette de 0 % à 120 %. Les objectifs individuels spécifiques se réfèrent aux programmes d'actions prioritaires inscrits dans les budgets et plans stratégiques. Ils représentent 40 % de la rémunération variable cible et peuvent varier dans une fourchette allant de 0 % à 50 %. La réalisation des objectifs liés à la rémunération variable est appréciée par le Président-Directeur Général et validée par le Comité de nominations et de rémunération.

Le niveau de rémunération variable est basé sur les pratiques de l'industrie, sur des enquêtes de rémunération et sur les conseils de cabinets spécialisés internationaux.

Le montant global des rémunérations brutes versées aux membres du Comité exécutif, hors le Président-Directeur Général dont la rémunération est présentée en page 187, par la Société et les sociétés contrôlées par la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 mars 2020, s'est élevé à € 6 306 347.

La partie fixe, pour l'exercice 2019/20, représente € 4 011 207. La partie variable liée aux résultats de l'exercice 2018/19 et versée pendant l'exercice 2019/20 représente € 2 295 140 hors le Président-Directeur Général.

Certains membres du Comité exécutif bénéficient de dispositifs supplémentaires de retraite (régimes à cotisations définies). Faisant suite à la liquidation définitive en 2019 du régime de prestations définies dont bénéficiaient certains membres du Comité exécutif, le montant total des engagements comptabilisés pour les membres du Comité exécutif (hors le Président-Directeur Général) au titre des prestations définies n'est plus constitué que d'indemnités légales pour départ à la retraite et s'élève à € 58 771 au 31 mars 2020. Les sommes prises en charge par le Groupe (versées ou comptabilisées) dans le cadre de régimes à cotisations définies (hors le Président-Directeur Général) pour l'exercice s'élèvent à € 608 350.

Les membres du Comité exécutif, hors le Président-Directeur Général, se sont vu attribuer 207 000 actions de performance au cours de l'exercice 2019/20, pour une valeur IFRS 2 de € 6 639 545.

Les membres du Comité exécutif détiennent collectivement, au 31 mars 2020, 53 837 actions.

## ● INTÉRÊT DES DIRIGEANTS ET SALARIÉS DANS LE CAPITAL

### PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS ET D' ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE

#### Politique d'attribution

La Société met en place, en principe chaque année, un plan de rémunération à long terme en France et à l'étranger, dans le cadre des autorisations données par l'assemblée générale des actionnaires, des articles L. 225-177 et suivants et des articles L. 225-197 et suivants du Code de commerce. Ces plans sont décidés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nominations et de rémunération qui examine l'ensemble des modalités ainsi que les critères d'attribution. Les attributions ont lieu selon une périodicité régulière. Depuis 2016, le Conseil d'administration a décidé de modifier la période d'attribution au cours de l'exercice afin de rapprocher la date d'attribution du début de l'exercice fiscal. Ainsi, un plan a été mis en place le 10 mars 2020 (le « PSP 2020 »). Dans le cadre des plans de motivation et de fidélisation sur le long terme mis en place depuis l'exercice 2007/08, le Conseil d'administration avait souhaité combiner l'allocation d'options de souscription et l'attribution gratuite à terme d'actions. Depuis 2016, le Conseil n'entend plus utiliser d'options de souscription dans le cadre de ces plans et conditionne la livraison de la totalité des actions à des conditions de performance interne, relative et de présence (voir les caractéristiques de ces plans présentés en pages suivantes).

Les allocations d'actions de performance varient selon le niveau de responsabilité et la performance des bénéficiaires, le nombre croissant avec le niveau des responsabilités et la performance. Les bénéficiaires des actions de performance sont généralement sélectionnés parmi les Directeurs de centres de profits, les Directeurs fonctionnels, les Présidents de Pays, les Directeurs de grands projets et plus généralement les titulaires de postes clés salariés du groupe Alstom et de ses filiales qui ont contribué de manière significative aux résultats du Groupe.

Le nombre de bénéficiaires correspond depuis 2004 à environ 2 % des effectifs du Groupe.

Pour les membres du Comité exécutif, les attributions individuelles tiennent compte du niveau des responsabilités et sont en ligne avec les pratiques du marché. Elles sont consenties dans le cadre du plan mis en place annuellement ; les caractéristiques des actions de performance attribuées aux membres du Comité exécutif sont identiques à celles de l'ensemble des autres attributions.

Le PSP 2020 mis en place le 10 mars 2020 portait sur un nombre d'actions de performance représentant 0,51 % du capital lors de l'attribution. Les informations relatives aux attributions consenties au cours des exercices antérieurs au Président-Directeur Général sont présentées dans la section relative à la rémunération des mandataires sociaux du rapport du Conseil d'administration (voir page 189).

#### Principales caractéristiques des actions de performance

- Périodicité : Attribution annuelle. Depuis 2016, l'attribution est mise en place en mars pour se rapprocher du début de l'exercice fiscal suivant.
- Conditions de performance : Oui. Pour les plans attribués jusqu'en 2017, l'acquisition définitive de la totalité des actions est subordonnée à la réalisation de conditions de performance internes du Groupe à satisfaire au cours d'une période de trois exercices suivant l'attribution des actions de performance et d'une performance externe à satisfaire à l'issue d'une période de trois exercices suivant l'attribution des actions de performance. Depuis l'attribution de 2018, les conditions de performance interne(s) et/ou relative(s) sont appréciées uniquement à l'issue du troisième exercice suivant l'attribution.
- Date de livraison : En une seule fois au terme d'une période d'environ trois ans pour l'ensemble des bénéficiaires.
- Obligation de conservation : Aucune (sauf section ci-dessous).
- Obligation spécifique de conservation pour les membres du Comité exécutif : Oui depuis l'exercice 2007/08.

Les actions sont attribuées à l'issue d'une période d'acquisition qui est d'environ trois ans après la date d'attribution par le Conseil pour tous les bénéficiaires, sous réserve de la satisfaction de condition(s) de performance interne(s) à la Société et, depuis 2016, d'une condition relative liée à la performance du cours de Bourse.

L'attribution définitive est également soumise à des conditions de présence dans le Groupe, sauf exception prévue par le plan.

#### Obligations de conservation pour les membres du Comité exécutif – Règles de conduite

Depuis le plan de 2007 (LTI n° 10), le Conseil d'administration a fixé pour chaque plan les règles de conservation applicables aux bénéficiaires membres du Comité exécutif.

Ces derniers doivent conserver au nominatif, pendant toute la durée de leur appartenance au comité, un nombre d'actions issu de l'attribution gratuite consenties dans le cadre de ces plans correspondant à 25 % de l'attribution définitive des actions de performance et prennent l'engagement de ne pas recourir à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des actions de performance.

Par ailleurs, les règles du Code interne du Groupe visant à prévenir les opérations d'initiés interdisent notamment toute cession d'actions pendant les périodes précédant l'arrêtés des résultats ainsi qu'en cas de détention d'information privilégiée. À ces obligations d'abstention applicables aux seuls initiés, s'ajoutent les obligations légales spécifiques applicables à l'ensemble des attributaires d'actions de performance, qu'ils aient ou non le statut d'initié, leur interdisant toute cession d'actions de performance pendant les périodes définies par la loi.



## Synthèse des principales caractéristiques des plans d'options consentis en cours de validité à la clôture de l'exercice 2019/20

Le nombre total d'options pouvant être levées au titre de l'ensemble des plans existants représente 0,10 % du capital arrêté au 31 mars 2020. Les principales caractéristiques de l'ensemble des plans d'options mis en place par la Société et en cours de validité au 31 mars 2020 sont résumées dans le tableau ci-après et il n'existe pas de plan d'options mis en place par d'autres sociétés du Groupe donnant droit à l'acquisition d'actions de la Société.

**TABLEAU 8 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTION DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS AU 31 MARS 2020**

	Plan n° 15 inclus dans le plan LTI n° 15 (options conditionnelles)	Plan n° 16 inclus dans le plan LTI n° 16 (options conditionnelles)
Date d'assemblée	22 juin 2010	2 juil. 2013
Date du Conseil	6 nov. 2012	1 <sup>er</sup> oct. 2013
Prix d'exercice initial	€ 27,70	€ 26,94
Prix d'exercice ajusté post-OPRA	€ 24,10	€ 23,44
Point de départ d'exercice des options	10 déc. 2015	3 oct. 2016
Date d'expiration	9 déc. 2020	30 sept. 2021
Nombre initial de bénéficiaires	538	292
Nombre initial d'options attribuées	1 508 777	771 997
dont à Henri Poupart-Lafarge	45 976	34 480
Nombre total d'options exercées au 31 mars 2020	590 726	575 246
Nombre total d'options annulées ou caduques	806 630	72 625
Nombre d'options de souscription ou d'achat restantes au 31 mars 2020	111 421	124 126
Pourcentage du capital au 31 mars 2020 susceptible d'être créé	0,05 %	0,05 %
Nombre d'actions pouvant être souscrites au 31 mars 2020 par les membres du Comité exécutif	22 988	38 503
dont nombre d'actions pouvant être souscrites par M. Henri Poupart-Lafarge au 31 mars 2020	22 988	34 480

### MODALITÉS D'EXERCICE/CONDITIONS DE PERFORMANCE (\*)

#### Plan n° 15 inclus dans le plan LTI n° 15 (options conditionnelles)

- Le pourcentage d'options exerçables à partir du 10 décembre 2015 varie en fonction de niveaux prédéterminés de marge opérationnelle du Groupe au titre des exercices 2012/13, 2013/14 et 2014/15 (les « Marges ») et nécessite un cash-flow libre (« CFL ») supérieur ou égal à zéro pour chaque exercice.
- Pour que la totalité des options soit exerçables, les Marges doivent être supérieures ou égales à des niveaux prédéterminés et le CFL de chaque exercice doit être supérieur ou égal à zéro.
- Aucune option ne sera exerçable si les Marges sont inférieures à 7 % ou les CFL sont négatifs.
- Les conditions de performance relatives à l'exercice 2014/15 sont réputées satisfaites du fait de la réalisation de l'opération avec General Electric.
- Pour plus de détails, voir la Note 23 des comptes consolidés de l'exercice 2014/15.

**Atteinte des conditions :** 50 % des options initialement attribuées sont exerçables depuis le 10 décembre 2015.

#### Plan n° 16 inclus dans le plan LTI n° 16 (options conditionnelles)

- Le pourcentage d'options exerçables varie en fonction des niveaux prédéterminés de marge opérationnelle du groupe Alstom au titre des exercices 2014/15 et 2015/16 (les « Marges ») et nécessite un cash-flow libre (« CFL ») supérieur ou égal à zéro pour chaque exercice.
- Pour que la totalité des options soit exerçables, les Marges doivent être supérieures ou égales à des niveaux prédéterminés et le CFL de chaque exercice doit être supérieur ou égal à zéro.
- Aucune option ne sera exerçable si les Marges sont inférieures à 7,2 % pour l'exercice 2014/15 ou à 7,4 % pour l'exercice 2015/16 ou les CFL sont négatifs.
- Les conditions de performance relatives aux exercices 2014/15 et 2015/16 sont réputées satisfaites du fait de la réalisation de l'opération avec General Electric.

**Atteinte des conditions :** 100 % des options initialement attribuées sont exerçables depuis le 3 octobre 2016.

(\*) L'exercice est également subordonné à des conditions de présence dans le Groupe sauf exception prévue par le plan.

Seules 50 % des options du plan LTI n° 15 sont devenues exerçables à la suite de l'application des conditions de performance prévue à ce plan. Suite à la réalisation de l'opération avec General Electric, 100 % des options attribuées dans le cadre du plan LTI n° 16 sont devenues exerçables. Le plan LTI n° 14 est arrivé à échéance le 3 octobre 2019. Un total de 886 393 options ont été exercées au titre de ce plan.

### Options de souscription conditionnelles consenties aux mandataires sociaux d'Alstom au cours de l'exercice 2019/20 et options levées par ce dernier

Aucune option n'a été attribuée par la Société au cours de l'exercice 2019/20 à M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général et seul dirigeant mandataire social d'Alstom.

Aucune option n'a été attribuée par la Société à d'autres mandataires sociaux de la Société au cours de l'exercice 2019/20.

Aucune option n'a été levée par le M. Henri Poupart-Lafarge au cours de l'exercice 2019/20.

### Options de souscription conditionnelles consenties au cours de l'exercice 2019/20 aux dix salariés non mandataires sociaux d'Alstom ayant reçu les plus importantes attributions

Non applicable.

### Options de souscription d'actions levées au cours de l'exercice 2019/20 pour les dix salariés non mandataires sociaux d'Alstom dont le nombre d'options ainsi exercées est le plus élevé

	Nombre d'actions souscrites <sup>(*)</sup>	Prix moyen pondéré <sup>(*)</sup>
Nombre total d'options levées durant l'exercice par les dix premiers salariés non mandataires sociaux dont le nombre d'options ainsi exercées est le plus élevé	38 967	€ 23,40

(\*) Il s'agit d'options des plans LTI 14, LTI 15 et LTI 16. Les données intègrent l'ajustement lié à la réduction du capital suite à l'offre publique de rachat d'action (OPRA).

### Synthèse des principales caractéristiques des plans d'attribution gratuite d'actions de performance en cours de validité à la clôture de l'exercice 2019/20

Le nombre total d'actions pouvant être créées au titre des plans d'attribution gratuite d'actions de performance non encore définitivement délivrées représente 1,77 % du capital arrêté au 31 mars 2020 (sous réserve de la satisfaction des conditions de performance, appréciée au regard des résultats approuvés par le Conseil qui s'est tenu le 11 mai 2020).

TABLEAU 9 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE AU 31 MARS 2020

	Plan 2017 (PSP 2017) (actions de performance)	Plan 2018 (PSP 2018) (actions de performance)	Plan 2019 (PSP 2019) (actions de performance)	Plan 2020 (PSP 2020) (actions de performance)
Date d'assemblée	18 décembre 2015		17 juillet 2018	10 juillet 2019
Date du Conseil	17 mars 2017	13 mars 2018	12 mars 2019	10 mars 2020
Nombre initial de bénéficiaires	755	732	820	878
Nombre initial d'actions de performance attribuées	1 022 400 <sup>(4)</sup>	1 016 025	1 080 150	1 145 625
dont à Henri Poupart-Lafarge	45 000	45 000	52 500	51 000
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	155 132	71 100	31 875	-
Nombre d'actions de performance restantes au 31 mars 2020	866 763	944 625	1 047 750	1 145 625
Date d'acquisition des actions ou Date de livraison définitive des actions (sous conditions de performance)	19 mai 2020	Le cinquième jour ouvré suivant le jour de publication des comptes consolidés 2020/21	Au plus tard le vingtième jour ouvré suivant le jour de publication des comptes consolidés 2021/22	Au plus tard le vingtième jour ouvré suivant le jour de publication des comptes consolidés 2022/23
Pourcentage du capital susceptible d'être créé (calculé sur le capital au 31 mars 2020)	0,38 %	0,42 %	0,46 %	0,51 %
Nombre d'actions pouvant être livrées aux membres du Comité exécutif au 31 mars 2020 <sup>(1) (2)</sup>	151 725	182 625	235 500	258 000

	Plan 2017 (PSP 2017) (actions de performance)	Plan 2018 (PSP 2018) (actions de performance)	Plan 2019 (PSP 2019) (actions de performance)	Plan 2020 (PSP 2020) (actions de performance)
Dont à Henri Poupert-Lafarge	43 350	45 000	52 500	51 000
Conditions de performance <sup>(2)</sup>	<p>Le pourcentage d'actions définitivement livrées varie en fonction de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>deux conditions de performance internes : Marge d'exploitation ajustée du Groupe et cash-flow libre (CFL). Ces deux conditions seront appréciées à la clôture des exercices 2017/18, 2018/19 et 2019/20. Pour que 70 % des actions soient livrées, la Marge et le CFL doivent être supérieurs ou égaux à des niveaux prédéterminés pour chaque exercice ;</li> <li>une condition de performance externe, appréciée à la date de publication des résultats de l'exercice 2019/20, basée sur la performance de l'action de la Société calculée comme étant le pourcentage d'évolution entre le cours de l'action lors de l'attribution et le cours de l'action constaté à la date de publication, corrigé des éventuels dividendes versés au cours de la période d'acquisition (« <i>Total Shareholder Return</i> » ou « TSR ») comparée à la performance de l'indice STOXX® Europe TMI Industrial Engineering Index (ci-après, « l'Indice ») entre les mêmes périodes. Pour que 30 % des actions soient livrées, la performance du cours doit être supérieure à celle de l'Indice d'un nombre de points prédéterminé.</li> </ul>	<p>Le pourcentage d'actions définitivement livrées varie en fonction de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>une condition de performance interne : Marge d'exploitation ajustée du Groupe. Cette condition sera appréciée à la clôture de l'exercice 2020/21. Pour que 50 % des actions soient livrées, la Marge doit être supérieure ou égale à des niveaux prédéterminés pour cet exercice ;</li> <li>une condition de performance externe, appréciée à la date de publication des résultats de l'exercice 2020/21, basée sur la performance de l'action de la Société calculée comme étant le pourcentage d'évolution entre le cours de l'action lors de l'attribution et le cours de l'action constaté à la date de publication, corrigé des éventuels dividendes versés au cours de la période d'acquisition (« <i>Total Shareholder Return</i> » ou « TSR ») comparée à la performance de l'indice STOXX® Europe TMI Industrial Engineering Index (ci-après, « l'Indice ») entre les mêmes périodes. Pour que 50 % des actions soient livrées, la performance du cours doit être supérieure ou égale à un pourcentage prédéterminé de celle de l'Indice.</li> </ul>	<p>Le pourcentage d'actions définitivement livrées varie en fonction de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>deux conditions de performance internes : Marge d'exploitation ajustée du Groupe et taux de conversion du résultat net en cash. Ces deux conditions seront appréciées à la clôture de l'exercice 2021/22. Pour que 60 % des actions soient livrées, la Marge et le taux de conversion doivent être supérieurs ou égaux à des niveaux prédéterminés pour cet exercice ;</li> <li>une condition de performance relative, appréciée au 31 mars 2022, basée sur la performance de l'action de la Société calculée comme étant le pourcentage d'évolution entre le cours de l'action lors de l'attribution et le cours de l'action constaté à la clôture de l'exercice 2021/22, corrigé des éventuels dividendes versés au cours de la période d'acquisition (« <i>Total Shareholder Return</i> » ou « TSR ») comparée à la performance de l'indice STOXX® Europe TMI Industrial Engineering Index (ci-après, « l'Indice ») entre les mêmes périodes. Pour que 40 % des actions soient livrées, la performance du cours doit être supérieure ou égale à un pourcentage prédéterminé de celle de l'Indice.</li> </ul>	<p>Le pourcentage d'actions définitivement livrées varie en fonction de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>trois conditions de performance internes : Marge d'exploitation ajustée du Groupe, taux de conversion du résultat net en cash et réduction de la consommation énergétique des solutions proposées aux clients. Ces trois conditions seront appréciées à la clôture de l'exercice 2022/23. Pour que 70 % des actions soient livrées, la Marge, le taux de conversion et la réduction énergétique doivent être supérieurs ou égaux à des niveaux prédéterminés pour cet exercice ;</li> <li>une condition de performance relative, appréciée au 31 mars 2023, basée sur la performance de l'action de la Société calculée comme étant le pourcentage d'évolution entre le cours de l'action lors de l'attribution et le cours de l'action constaté à la clôture de l'exercice 2022/23, corrigé des éventuels dividendes versés au cours de la période d'acquisition (« <i>Total Shareholder Return</i> » ou « TSR ») comparée à la performance de l'indice STOXX® Europe TMI Industrial Engineering Index (ci-après, « l'Indice ») entre les mêmes périodes. Pour que 30 % des actions soient livrées, la performance du cours doit être supérieure ou égale à un pourcentage prédéterminé de celle de l'Indice.</li> </ul>

	Plan 2017 (PSP 2017) (actions de performance)	Plan 2018 (PSP 2018) (actions de performance)	Plan 2019 (PSP 2019) (actions de performance)	Plan 2020 (PSP 2020) (actions de performance)
Conditions de performance <sup>(2)</sup> (suite)	<p><b>Taux d'atteinte des conditions de performance :</b> La livraison de 17,13 % des actions initialement attribuées est acquise (sous condition de présence jusqu'à l'expiration de la période d'acquisition complète néanmoins) et 2,87 % des actions initialement attribuées sont annulées par application des conditions de performance liées aux résultats de l'exercice 2017/18.</p> <p>La livraison de 24,20 % des actions initialement attribuées est acquise (sous condition de présence jusqu'à l'expiration de la période d'acquisition complète néanmoins) et 0,80 % des actions initialement attribuées sont annulées par application des conditions de performance liées aux résultats de l'exercice 2018/19.</p> <p>La livraison de 55 % des actions initialement attribuées est acquise (sous condition de présence jusqu'à l'expiration de la période d'acquisition complète néanmoins) et aucune action initialement attribuée n'a été annulée par application des conditions de performance liées à l'exercice 2019/20.</p>			
Période de conservation des actions	Néant <sup>(3)</sup>	Néant <sup>(3)</sup>	Néant <sup>(3)</sup>	Néant <sup>(3)</sup>

(1) Il s'agit du Comité exécutif dans sa composition au 31 mars 2020. Le nombre de droits dont bénéficie M. Henri Poupart-Lafarge est précisé dans la section relative à la rémunération des mandataires sociaux du rapport du Conseil d'administration (voir page 194).

(2) Les acquisitions définitives sont également subordonnées à des conditions de présence dans le Groupe, sauf exceptions prévues par plan.

(3) Une obligation spécifique de conservation s'applique aux bénéficiaires du plan qui sont membres du Comité exécutif (voir page 184 pour le Président-Directeur Général et page 198 pour les autres membres du Comité exécutif).

(4) Par application des conditions de performance liées aux résultats des exercices 2017/18, 2018/19 et 2019/20 approuvés par le Conseil d'administration du 11 mai 2020, 3,67 % des actions de performance initialement attribuées au titre du plan PSP 2017 ont été annulées et 96,33 % de l'attribution initiale sont acquis. Les actions ont été livrées le 19 mai 2020.

## Actions de performance attribuées gratuitement au dirigeant mandataire social exécutif d'Alstom au cours de l'exercice 2019/20 et actions de performance acquises par ce dernier

51 000 actions de performance ont été attribuées au cours de l'exercice 2019/20 à M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général et seul dirigeant mandataire social exécutif de la Société au 31 mars 2020.

31 296 actions de performance lui ont été livrées au titre du PSP 2016 au cours de l'exercice 2019/20.

## Actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice 2019/20 aux dix salariés non mandataires sociaux d'Alstom ayant reçu les plus importantes attributions

Les dix plus importantes attributions d'actions de performance au cours de l'exercice 2019/20 représentent un total de 171 000 actions de performance.

Les dix plus importantes acquisitions au cours de l'exercice 2019/20 représentent 104 320 actions de performance au titre du PSP 2016 attribué en mars 2016.

## ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS

Aucune attribution gratuite d'actions n'a été mise en place au cours de l'exercice 2019/20.

Pour rappel, conformément à l'autorisation conférée par l'assemblée générale des actionnaires du 18 décembre 2015 (deuxième résolution), sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration du 23 septembre 2016, a approuvé une attribution égalitaire de 30 actions gratuites à tous les salariés du Groupe, le plan « We are Alstom ».

Il a également été décidé que, dans les pays où pour des raisons fiscales et/ou légales, l'octroi d'actions gratuites serait difficile voire impossible, l'équivalent en espèces de ces trente actions serait versé à terme aux salariés.

Conformément au régime légal en vigueur, les actions ont été définitivement acquises à l'issue d'une période de deux ans, soit le 23 septembre 2018.

Au total, environ 21 300 personnes du Groupe réparties dans 16 pays ont reçu le 25 septembre 2018 ces actions gratuites, soit 638 430 actions créées lors de leur attribution définitive par prélèvement sur les réserves. Environ 3 400 personnes réparties dans 45 pays ont reçu l'équivalent en espèces de ces 30 actions, soit un montant évalué à la date de livraison des actions à € 1 170,30.

## PARTICIPATION, INTÉRESSEMENT ET PLAN D'ÉPARGNE

### Participation

Toutes les sociétés françaises du Groupe concernées par la loi du 7 novembre 1990 ont signé des accords de participation. Un accord de participation dérogatoire au bénéfice d'au moins 90 % des salariés des sociétés françaises du Groupe est entré en vigueur le 30 septembre 2011. Aucune somme n'a été versée au titre de la participation légale des salariés en France au cours des trois dernières années.

### Intéressement

Plus de 98 % des salariés des filiales françaises du Groupe bénéficient d'un accord d'intéressement. Les sommes versées au titre de l'intéressement pour l'exercice 2019/20 ne sont pas à ce jour connues, car leur montant dépend de critères définis dans le cadre d'accords spécifiques à chaque filiale, dont les résultats sont connus dans les six mois suivant la clôture de l'exercice, soit au 30 septembre de chaque année au plus tard. Les sommes versées au titre de l'intéressement au cours des trois derniers exercices sont les suivantes :

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2017	2018	2019
Intéressement des salariés	16,1	16,6	18,1

### Plan d'épargne salariale et plan d'épargne retraite

Les salariés français du Groupe peuvent placer leur épargne salariale provenant de la participation, de l'intéressement ou d'épargne volontaire, sur le plan d'épargne Groupe non investi en titres de l'entreprise ou sur un plan d'épargne et de retraite collectif « PERCO ». Ce dernier est abondé par la Société d'un montant maximum de € 500 pour € 1 500 versés dans l'année, ce montant maximum a été porté à € 800 pour € 1 500 versés pour les salariés non cadres en 2018. Les salariés ingénieurs bénéficient d'un Plan d'Épargne Retraite Entreprise (Article 83).

En 2019, les salariés français ont versé € 7 millions sur le plan d'épargne Groupe et € 4,4 millions sur le plan d'épargne PERCO. Ces versements sur le PERCO ont donné lieu à un abondement de € 1,4 million par Alstom.

## Actionnariat salarié dans le cadre du plan d'épargne Groupe

Au sein du plan d'épargne Groupe, l'épargne salariale peut également être investie en titres de l'entreprise.

Depuis son introduction en Bourse, la Société a procédé à six augmentations de capital réservées aux salariés adhérents au plan d'épargne d'entreprise.

En décembre 2019, a été lancé « WE SHARE ALSTOM », nouvelle offre d'actionnariat réservée aux salariés en France et à l'international, proposée à plus de 28 000 salariés dans 10 pays : Allemagne, Belgique, Brésil, Espagne, États-Unis, France, Inde, Italie, Pologne, Royaume-Uni.

Cette offre de souscription d'actions permet d'associer encore plus étroitement les salariés à l'avenir du Groupe, en souscrivant des actions Alstom à des conditions privilégiées.

Dans le cadre de « WE SHARE ALSTOM », Alstom a proposé à ses collaborateurs deux formules :

- une formule dite « classique » avec décote, proposée uniquement en France dans laquelle le souscripteur est exposé aux variations du cours de l'action ;
- une formule « Multiple » (par l'intermédiaire d'un contrat d'échange avec une banque structurante) avec un abondement de 50 % de l'apport personnel dans laquelle le souscripteur reçoit à l'échéance au minimum le montant de son apport personnel (limité à € 500) et de

son abondement auquel s'ajoute un multiple de la hausse moyenne protégée de l'action Alstom sur la période de blocage. Aux États-Unis, en Italie et en Pologne, la formule Multiple a été adaptée en fonction de la législation locale et réalisée par un mécanisme alternatif de *Stock Appreciation Rights*.

Les actions ont été souscrites par les bénéficiaires soit en direct, soit par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), selon le pays de résidence.

Les souscripteurs à l'offre devront conserver les actions ou les parts pendant cinq ans, sauf survenance d'un cas de déblocage anticipé. Le prix de souscription est égal à 80 % de la moyenne des cours moyens de l'action Alstom pondérés par les volumes sur le marché Euronext Paris, pendant les 20 jours de Bourse précédant la date de fixation du prix de souscription. Il a été fixé à € 37,88.

L'opération, qui a été définitivement clôturée le 26 mars 2020, a été finalisée avec succès : l'offre a été souscrite par 8 051 salariés présents dans les 10 pays participants soit un taux de souscription de 28,7 %. L'apport des salariés est de l'ordre de € 6 millions et l'abondement versé de l'ordre de € 1,7 million. À l'issue de cette opération 1 448 638 actions nouvelles ont été émises.

Au 31 mars 2020, les salariés et anciens salariés du Groupe détiennent 1,69 % du capital de la Société directement ou au travers d'un fonds commun de placement (voir page 290).

## ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET DES PERSONNES MENTIONNÉES À L'ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2019/20

À la date du 11 mai 2020, les opérations suivantes ont fait l'objet de déclaration à l'AMF :

Déclarant	Numéro et date de la décision / Information AMF	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Date de réception de la déclaration	Lieu de l'opération	Prix unitaire (en €)	Montant de l'opération (en €)
Henri Poupart-Lafarge	2019DD607632	Actions	Entrée en propriété de 31 296 actions de performance	15 mai 2019	16 mai 2019	Hors plateforme de négociation	-	-
Baudouin Prot	2019DD608033 / 20 mai 2019	Actions	Achat	20 mai 2019	20 mai 2019	Euronext Paris Equiduct	39,35 39,35	57 057,50 5 902,50
Bouygues S.A.	2019DD641672 / 13 septembre 2019	Actions	Cession	11 septembre 2019	13 septembre 2019	Hors plateforme de négociation	37,00	1 078 550 000
Clotilde Delbos	2019DD644550 / 7 octobre 2019	Actions	Achat	2 octobre 2019	7 octobre 2019	Euronext Paris	37,37	66 144,90
Henri Poupart-Lafarge	2020DD673112 / 11 mars 2020	Actions	Cession	10 mars 2020	11 mars 2020	Euronext Paris	43,5297	1 741 188

Par ailleurs, et aux fins de mise en conformité avec les statuts de la Société, M. Pascal Grangé a acquis 25 titres de la Société en avril 2020.

# RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 mars 2020

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

## CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante conclue au cours de l'exercice écoulé qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

- **Lettre-accord de Bouygues SA relative à l'acquisition par Alstom de 100% de Bombardier Transport auprès de Bombardier et de la Caisse de Dépôts et Placements du Québec**

#### Personnes concernées :

M. Olivier Bouygues, Directeur Général Délégué de Bouygues SA et administrateur de la société Bouygues SA, actionnaire à plus de 10%,

M. Philippe Marien représentant permanent de Bouygues SA et administrateur de la société

#### Nature et objet :

Votre conseil d'administration du 17 février 2020 a autorisé la conclusion d'une lettre-accord relative à l'acquisition par Alstom de 100% de Bombardier Transport auprès de Bombardier et de la Caisse de Dépôt et Placement du Québec.

Par cette convention, Bouygues s'engage notamment à :

- demeurer actionnaire d'Alstom et ne pas transférer, sans l'accord d'Alstom, les actions de la société que Bouygues SA détient à la date de signature de la lettre jusqu'à la première des dates suivantes : (i) l'assemblée générale des actionnaires se prononçant sur les résolutions portant sur l'acquisition par Alstom de 100% de Bombardier Transport et (ii) le 31 octobre 2020,
- voter en faveur des résolutions proposées aux actionnaires pour approuver l'acquisition par Alstom de 100% de Bombardier Transport et,
- sous réserve de la conformité aux lois applicables et aux obligations incombant aux administrateurs, faire en sorte que ses représentants au conseil d'administration votent en faveur de toute décision nécessaire à la mise en œuvre de l'acquisition par Alstom de 100% de Bombardier Transport.

Alstom a réitéré son accord pour coopérer et consulter Bouygues SA.

#### Motifs justifiant l'intérêt de la lettre-accord pour la société :

Le conseil d'administration du 17 février 2020 a relevé que cette lettre-accord, prévoyant le soutien de Bouygues SA à l'acquisition par Alstom de 100 % de Bombardier Transport est dans l'intérêt d'Alstom, de ses actionnaires et de ses parties prenantes.

## CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

### Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 14 mai 2020  
Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit  
Édouard Demarcq

Mazars  
Jean-Luc Barlet

## ● COMMISSAIRES AUX COMPTES

### COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

#### **PricewaterhouseCoopers Audit**

Représenté par M. Édouard Demarcq

63, rue de Villiers

92200 Neuilly-sur-Seine

Nommés par l'AGO du 30 juin 2015 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020/21.

PricewaterhouseCoopers Audit et Mazars sont membres de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

#### **Mazars**

Représenté par M. Jean-Luc Barlet

61, rue Henri-Regnault

92400 Paris La Défense

### COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

#### **M. Jean-Christophe Georghiou**

Suppléant de la société PricewaterhouseCoopers Audit

63, rue de Villiers

92200 Neuilly-sur-Seine

Nommés par l'AGO du 30 juin 2015 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020/21.

#### **M. Jean-Maurice El Nouchi**

Suppléant de la société Mazars

61, rue Henri-Regnault

92400 Paris La Défense

### RÉMUNÉRATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES POUR L'EXERCICE 2019/20

La rémunération des Commissaires aux comptes pour l'exercice 2019/20 figure dans la Note 34 aux comptes consolidés de l'exercice 2019/20.

### CHARTRE D'AUDIT EXTERNE

En mai 2016, Alstom et les Commissaires aux comptes ont formalisé, après approbation du Comité d'audit, la nouvelle Charte d'audit applicable jusqu'au 31 mars 2021, soit jusqu'au terme des mandats des Commissaires aux comptes.

Cette charte définit le processus d'audit externe du Groupe conformément aux nombreuses lois et règles applicables. Par la formalisation de cette charte, les parties se sont officiellement engagées à respecter ladite charte et à obtenir une transparence et une efficacité accrues.

Les principales règles définies portent sur les sujets suivants :

- principes d'allocation des travaux d'audit et des honoraires entre les deux cabinets ;

- mode opératoire entre les deux cabinets et relations avec Alstom, notamment avec le Département d'Audit Interne ;
- relations entre les auditeurs externes d'Alstom et le Comité d'audit ;
- principes d'attribution des missions annexes au mandat de commissariat aux comptes ;
- rappel de la procédure de pré-approbation de ces missions et des missions pré-approuvées ;
- rappel des missions interdites.

Cette charte a été mise à jour après son approbation par le Comité d'audit.



## 6

# DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ALSTOM

## ● DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 208

Une politique de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) proactive	208
Cartographie des risques et opportunités Développement Durable et RSE d'Alstom	213
1. Contribution à la décarbonation de la mobilité	214
Solutions bas-carbone	214
Adaptation au changement climatique	218
Éco-conception & économie circulaire	220
Performance énergétique des opérations	222
2. Employeur engagé	225
Santé et sécurité des collaborateurs <sup>PV</sup>	225
Recrutement, engagement et rétention	228
Développement des collaborateurs	235
3. Un impact positif sur la Société	238
Contribution au développement local	238
Relations avec les communautés locales	240
4. Un partenaire responsable	245
Éthique et conformité <sup>PV</sup>	245
Achats responsables <sup>PV</sup>	248
Respect des droits humains <sup>PV</sup>	251
Relations avec les clients	253
Accidents ferroviaires	254
Évasion fiscale	256
Méthodologie	257

## ● RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION DU GROUPE 259

## ● INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES À DESTINATION DES PARTIES PRENANTES 261

Plan de vigilance <sup>PV</sup>	261
Données environnementales <sup>PV</sup>	263
Données sociales	268
Relations avec les gouvernements, les organisations internationales et les groupes de réflexion	270
Confidentialité des données	272
Détails sur les projets de la fondation Alstom	272

## ● SYNTHÈSE DES INDICATEURS/CHIFFRES CLÉS 2019/20 274

**PV** Les éléments relatifs au Plan de vigilance sont clairement identifiés dans le sommaire et dans le texte à l'aide de ce pictogramme

 **RFA** Les éléments du Rapport Financier Annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide de ce pictogramme.

## ● DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Cette section est une partie intégrante du rapport de gestion d'Alstom. Elle présente la stratégie, les plans d'action et les réalisations du Groupe en matière de développement durable ainsi que les informations environnementales, sociales et sociétales, telles que prévues par l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 transposant la directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014 relative à la publication d'informations non financières, ainsi que par son décret d'application n° 2017-1265 du 9 août 2017 relatif à la publication d'informations non financières.

### UNE POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE (RSE) PROACTIVE

#### Des défis globaux et locaux porteurs d'opportunités stratégiques

Le monde est aujourd'hui confronté à des dynamiques démographiques, environnementales et économiques fortes et en pleine évolution, entraînant des défis environnementaux et sociaux croissants. L'intégration de ces défis dans la stratégie de l'Entreprise et le programme de Développement Durable et de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) qui en résulte, deviennent une condition *sine qua non* du développement, de la résilience et du succès à long-terme.

#### Croissance de la mobilité et impacts environnementaux globaux

- Les dernières projections de l'Organisation des Nations unies montrent que la population augmente rapidement et devrait atteindre plus de 9,8 milliards d'individus en 2050 <sup>(1)</sup>. Du fait de la croissance démographique et économique, les besoins de mobilité continuent d'augmenter. Le Forum International des Transport (ITF) prévoit ainsi que la demande globale de transport passager au niveau mondial pourrait plus que doubler entre 2015 et 2050, générant une croissance significative pour tous les modes de transport.
- Ainsi, il apparaît plus que jamais essentiel de réussir à découpler la hausse de la mobilité de celle des émissions de carbone en favorisant les modes dont les empreintes carbone sont les plus faibles, c'est-à-dire les modes partagés et les transports électriques. Suite à l'Accord de Paris sur le climat, les états sont en train de réévaluer leurs contributions nationales et le transport devrait y tenir une place importante. Dans le contexte d'incertitude résultant de la crise du Covid-19, il est difficile d'évaluer dans quelle mesure les pays décideront de rehausser leur niveau d'ambition à court terme et de viser la neutralité carbone d'ici 2050, tel qu'ils l'avaient prévu. Certaines initiatives annoncées dans le cadre de l'ambitieux projet de *Green Deal* européen visant notamment la neutralité carbone d'ici 2050 et une réduction de 90 % des émissions carbone liées au transport d'ici 2050 pourraient ainsi être reportées. La trajectoire de décarbonation du transport reste complexe à mettre en œuvre. Toutefois, au cours des dernières années, les pays précurseurs ont amorcé leur transition énergétique comme en Norvège où la part de véhicules électriques et hybrides atteint aujourd'hui 75 % dans les ventes. En parallèle, l'hydrogène émerge désormais comme une alternative aux combustibles fossiles de plus en plus crédible à long-terme pour les applications nécessitant une forte autonomie.
- En outre, la qualité de l'air s'installe comme un enjeu majeur de santé publique pour les autorités, alors que plus de 90 % de la population mondiale vit aujourd'hui dans des endroits où les niveaux de pollution

dépassent les limites fixées par l'Organisation mondiale de la santé <sup>(2)</sup>. Les émissions atmosphériques dues au transport routier, notamment les particules fines résultant des échappements de diesel, contribuent considérablement à la détérioration de la qualité de l'air dans les métropoles. La poursuite des objectifs environnementaux entraîne le développement des contraintes réglementaires et normatives dans de nombreux pays telles que des législations sur l'arrêt à long-terme des ventes de véhicules thermiques (ex. : France, Royaume-Uni ou Taiwan) même si la gestion d'après-crise pourrait retarder la mise en œuvre de certaines de ces politiques.

#### Les villes, pionnières du développement durable

- Les villes concentrent à elles seules environ deux tiers de la consommation d'énergie et plus de 70 % des émissions de CO<sub>2</sub> au niveau mondial <sup>(3)</sup>. Elles émergent comme des acteurs de premier plan des politiques environnementales. Les villes plus avancées affichent leurs ambitions en matière de neutralité carbone et mettent en place des zones de circulation restreinte ou à basse émission, encouragent l'utilisation de solutions de mobilité partagée ou la transition vers l'électrique. Par exemple l'initiative *Fossil-fuel free streets* du *C40 Cities Climate Leadership Group* <sup>(4)</sup> regroupe aujourd'hui 34 villes engagées en faveur de la mobilité zéro-émission pour la promotion du développement des modes doux et partagés et l'approvisionnement en véhicules propres (ex. : Los Angeles, Cape Town, Mexico, Paris, Londres ou Milan).

#### Des clients et investisseurs de plus en plus engagés sur les thèmes du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale d'Entreprise

- Dans de nombreux secteurs, dont celui de la mobilité et des marchés publics, de plus en plus de clients intègrent des critères liés au développement durable dans leurs appels d'offres. La performance environnementale et sociale des produits et services est de plus en plus prise en compte en complément de leur performance technique ou leur compétitivité. Cette performance « extra-financière » prend d'autant plus d'importance que les projets de transports collectifs ont un impact économique, social et environnemental à long-terme sur les territoires. Afin de répondre aux besoins de mobilité des territoires tout en accompagnant leur engagement en faveur du développement durable et parfois même, leur ambition de neutralité carbone, les fournisseurs de systèmes de transport doivent être capables de proposer des solutions innovantes, compétitives et durables. Avec l'intégration croissante des critères RSE, il est important aujourd'hui pour les entreprises de démontrer à leurs clients que leur offre en termes de performance environnementale peut les aider à atteindre leurs propres engagements climatiques, et qu'elle contribue au développement économique et social des territoires de manière inclusive.

(1) United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019). *World Population Prospects 2019: Highlights* (ST/ESA/SER.A/423).

(2) World Health Organisation, *Ambient Air Pollution: A Global Assessment of Exposure and Burden of Disease*, September 2016.

(3) UN-Habitat, *Urbanization and Development: Emerging Futures*, World cities report 2016.

(4) C40 Cities, *C40 Fossil-Fuel-Free Streets Declaration*.

- En parallèle, le secteur de la finance a été l'un des plus actifs dans la promotion et le soutien d'une transformation profonde de l'économie au cours de ces dernières années. Lancée en septembre 2019 lors du Sommet Action Climat des Nations unies, l'Alliance *Net-Zero Asset Owner* rassemble ainsi les assureurs, investisseurs institutionnels et fonds de pension qui s'engagent sur la neutralité carbone de leur portefeuille d'investissements d'ici 2050. Cette alliance représentait un portefeuille de US\$ 2,4 trillions en septembre 2019 à son lancement et regrouperait aujourd'hui un portefeuille d'une valeur de US\$ 4,6 trillions <sup>(1)</sup>. Ceci illustre une tendance plus générale de prise en compte accrue de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans les investissements. Ce mouvement s'accompagne du développement de nouveaux standards et de grilles d'analyses telles que le projet européen de taxonomie des activités durables qui permettra le déploiement d'une stratégie d'investissement durable efficace. Cette taxonomie vient également pousser les entreprises à identifier plus clairement leur contribution à la transition vers une économie bas-carbone et un modèle de développement durable.
- Dans le contexte singulier de l'épidémie du Covid-19, et des risques opérationnels importants qui en découlent pour les entreprises, les investisseurs sont plus susceptibles de considérer que les entreprises ayant fait la preuve d'une gouvernance robuste peuvent démontrer une meilleure résilience. Ainsi en période de crise, l'examen politique et le risque réputationnel augmentent l'influence des facteurs non-financiers dans les décisions d'allocation des capitaux <sup>(2)</sup>. La crise mondiale du Covid-19 pourrait ainsi favoriser l'émergence des approches centrées sur la valeur ajoutée pour les parties prenantes.
- Le positionnement du secteur de la finance en faveur de la transition écologique représente également une opportunité pour le financement de projets innovants et durables. Ainsi le « *Green Deal* européen », devrait être accompagné d'un plan de financement pour mobiliser € 1 000 milliards sur dix ans, dont l'un des objectifs est d'attirer des investissements privés notamment dans les énergies renouvelables et les transports.

## Des attentes sociales en pleine évolution

- Les inégalités sociales restent significatives dans les villes qui connaissent un étalement urbain sans précédent, comme dans les zones rurales, où la pauvreté reste encore largement concentrée et les populations isolées par la distance. En France, la distance moyenne parcourue par jour est passée de moins de 6 km en 1950, à 25,5 km en 2012 <sup>(3)</sup> et l'on estime que 20 % de la population en âge de travailler peine aujourd'hui à se déplacer <sup>(4)</sup> ; dans les pays en voie de développement, ce pourcentage peut monter à plus de 80 % <sup>(5)</sup>. Il est donc essentiel que les stratégies de développement socio-économique intègrent le déploiement de services publics, notamment des systèmes de transport.
- Le mouvement de « grève mondiale pour le climat », lancé en 2018 a pris une dimension globale en 2019. En incitant les grandes puissances et acteurs économiques à prendre des mesures concrètes pour lutter contre le réchauffement climatique, il se fait aujourd'hui l'écho des attentes d'une jeunesse de plus en plus mobilisée autour de ces questions. Plus généralement, les citoyens de nombreux pays en particulier occidentaux prennent conscience de l'importance des enjeux liés au changement climatique, à la protection de l'environnement et du rôle qu'ils peuvent jouer à titre individuel à travers leur choix de mode de vie, de consommation et d'employer. Ceci induit des

changements dans leur choix d'alimentation, et de mode déplacement avec des effets sur la croissance économique des secteurs concernés. Ce mouvement, entamé avant la crise Covid-19 pourrait prendre de l'ampleur alors que des voix se font entendre pour des plans de relance économique en faveur de la croissance verte et de la transition énergétique plutôt qu'un retour à la norme de l'économie.

- L'implication croissante de la société civile sur les sujets liés au développement durable mène à l'évolution des outils juridiques à sa disposition, au renforcement des sanctions et à la judiciarisation de ces exigences. Par exemple, la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre établit une obligation légale pour les entreprises d'identification et de prévention des risques extra-financiers majeurs, dont les droits humains, la sécurité et les impacts environnementaux. D'autres dispositifs légaux en faveur du développement durable ont également vu le jour à l'étranger. C'est le cas de la décision du jeudi 27 février 2020 de la Cour d'appel d'Angleterre qui a décidé de ne pas autoriser l'extension de l'aéroport de Heathrow situé en périphérie de Londres. Il s'agit de la première décision juridique s'appuyant sur l'urgence climatique pour annuler l'extension d'un aéroport.
- Les 17 objectifs de développement durable (ODD) définis en 2015 par les Nations unies sont considérés comme un schéma directeur pour aboutir à un avenir plus durable pour tous. Ces ODD listent les défis auxquels le monde est confronté dont la pauvreté, les inégalités, le changement climatique, la dégradation de l'environnement, la paix et la justice. Le secteur du transport constitue un levier essentiel pour plusieurs objectifs de développement durable. Il contribue au développement économique, de l'industrie et des PME et il favorise le commerce et l'investissement. Il concourt aussi à promouvoir l'emploi et le bien-être et à faire reculer les inégalités et l'exclusion. Des progrès ont été accomplis dans quelques domaines clés cependant de nombreux sujets requièrent toujours une attention collective urgente. Avec tout juste 10 ans pour atteindre les ODD, le rôle du secteur privé reste primordial afin de relever ce défi et les entreprises doivent expliciter leur contribution. L'engagement d'Alstom en faveur des ODD est détaillé ci-dessous.

La stratégie Développement Durable d'Alstom intègre pleinement ces évolutions et ces enjeux.

Le risque lié à l'épidémie Covid-19 et la manière dont il pourrait affecter le Groupe dans son ensemble, sont traités dans le chapitre 4 de ce document.

## La mission d'Alstom : contribuer à la transition vers des systèmes de mobilité durables

Acteur historique de la mobilité durable, Alstom considère que l'accès au transport est un facteur essentiel de progrès social et de développement économique et que sa mission est de contribuer à l'émergence de systèmes de transport durables, en concevant et en produisant des solutions de mobilité inclusives, respectueuses de l'environnement, sûres et performantes.

Alstom propose ainsi des solutions de transport innovantes, capacitaires et attractives sur l'ensemble de leur cycle de vie, basées sur une mobilité électrique et partagée et répondant aux attentes sociales et sociétales.

(1) Plus d'informations disponibles sur le site: <https://www.unepfi.org/net-zero-alliance/>.

(2) JP Morgan Cazenove – *Stay safe and think long term : Covid-19 likely to be a long-term catalyst for more balanced ESG investing March 2020*.

(3) Repenser les villes dans la société post-carbone, Jacques Theys et Éric Vidalenc (dir.), Ministère de l'Écologie-Ademe, 2013.

(4) Laboratoire de la Mobilité Inclusive, 2017.

(5) FIT, *Highlights of the International Transport Forum 2011: Transport for Society*, OECD, 2011.

Chaque jour partout dans le monde, les matériels Alstom transportent plus de 40 millions de passagers, rendant accessible à chacun le travail, les services de santé, l'éducation, la culture et les loisirs :

- Pour les trajets quotidiens au sein de zones urbaines et périurbaines en expansion, les trains Alstom constituent des solutions de transport public de grande capacité, confortables et fiables, tandis que les trains régionaux offrent au quotidien un service efficace de transport domicile-travail entre les nouvelles zones urbaines. Les trains Intercités et grandes-vitesses relient directement le cœur des villes en offrant un confort passager inégalé. En connectant les territoires urbains et interurbains, les trains Alstom contribuent à leur développement économique.
- Les projets urbains auxquels participe la Société contribuent activement au développement durable des villes, en offrant l'accès au transport pour tous et en optimisant la capacité de transport dans les zones denses grâce à des solutions capables de s'adapter à leur croissance future. Ces projets permettent souvent une transformation de l'espace public qui favorise les circulations douces, pour une attractivité accrue du territoire.
- Les avantages des systèmes ferroviaires, qui constituent le cœur du portefeuille de solutions d'Alstom, ainsi que d'autres formes de mobilité partagée telles que les bus électriques, en termes de qualité de l'air, d'utilisation de l'espace, de sécurité, d'efficacité énergétique et d'émissions de CO<sub>2</sub>, ne sont plus à démontrer. Le potentiel de la mobilité électrique pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub> et les rejets polluants devrait encore s'améliorer avec le développement de nouvelles sources d'énergies propres et renouvelables.
- Les grands projets de transport sont aussi l'occasion de développer des territoires entiers grâce à l'implantation de nouveaux sites industriels, la création d'une chaîne d'approvisionnement locale et la constitution sur le moyen-terme d'un bassin de main-d'œuvre qualifiée. C'est le cas, par exemple, en Inde, Afrique du Sud, Australie et plus récemment aux États-Unis.

## Une politique de Développement Durable et de Responsabilité Sociale d'Entreprise d'Alstom pleinement intégrée dans la nouvelle stratégie ambitieuse du Groupe

### Notre modèle de création de valeur

L'ensemble de l'information relative à l'Entreprise et son modèle de création de valeur, les marchés dans lesquels elle opère et son positionnement, ainsi que son environnement concurrentiel et réglementaire/législatif, est disponible dans le chapitre 1 décrivant l'activité de l'Entreprise (page 8). Des informations supplémentaires sur les facteurs de risque sont détaillées dans le chapitre 4 (page 133), le gouvernement d'Entreprise dans le chapitre 5 (page 155), et enfin l'histoire et l'organisation de l'Entreprise dans le chapitre 7 (page 280).

### La politique et stratégie de Développement Durable et de Responsabilité Sociale d'Entreprise d'Alstom

La stratégie Développement Durable d'Alstom reflète son ambition de faciliter la transition vers des systèmes de transport globaux durables. Le Groupe est également convaincu que l'anticipation des défis

environnementaux et sociaux et la gestion des risques et opportunités qu'ils recèlent sont des facteurs importants de performance opérationnelle à court-terme et contribuent à la croissance à long-terme à la fois pour le Groupe, pour ses collaborateurs et pour la Société dans son ensemble.

La Politique de Développement Durable et RSE d'Alstom, mise à jour en novembre 2019, constitue la politique globale de l'Entreprise, reliant les cinq autres politiques (Qualité et Sécurité ferroviaire, EHS, Écodesign, Éthique et conformité, Sécurité). Le développement durable est pleinement intégré dans les stratégies et processus clés du Groupe.

L'efficacité des actions de développement durable du Groupe repose sur une bonne prise en compte des attentes de ses principales parties prenantes : clients, collaborateurs, autorités publiques, actionnaires et investisseurs potentiels ou société civile.

Afin de clarifier ces attentes et d'évaluer la pertinence de sa politique Développement Durable et RSE, Alstom a mis à jour en 2016 sa matrice de matérialité.

L'évaluation des différents enjeux classés selon cinq thèmes (clients, actionnaires, associations, fournisseurs, ONG) a été menée sur la base d'entretiens menés par un consultant avec des parties prenantes internes et externes. Cette évaluation a permis de déterminer les enjeux prioritaires pour les parties prenantes et d'ajuster les programmes d'actions.

Des détails sur la matrice de matérialité développement durable d'Alstom – ainsi que sur la méthodologie correspondante – sont disponibles sur le site [www.alstom.com](http://www.alstom.com).

Alstom a pour objectif de renforcer ses activités de dialogue avec ses parties prenantes à l'avenir, ce qui inclura la revue de la matrice de matérialité.

Au cours de l'exercice fiscal 2019/20, Alstom a réaligné sa cartographie des risques non financiers avec le processus de cartographie globale des risques (page 144), se concentrant sur l'évaluation des risques principaux en termes d'environnement, de sujets sociaux et de gouvernance de l'Entreprise.

Lancé en juin 2020, le nouveau plan stratégique du Groupe, AiM « Alstom in Motion », a établi une ambition renforcée et claire : être l'acteur mondial le plus innovant du marché pour une mobilité durable et intelligente. Cette ambition repose notamment sur une culture d'entreprise agile, inclusive, et responsable. La politique de Développement Durable et de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) d'Alstom est donc inscrite au cœur de ce nouveau plan stratégique.

De nouveaux objectifs quantifiés et évalués ont été publiés et distribués aux activités opérationnelles. Les programmes d'action associés sont décrits à travers les différentes sections de ce chapitre.

Cette cartographie des risques, ainsi que l'analyse de matérialité qui l'a précédée, ont nourri le plan d'action à horizon 2025 de la Direction Développement Durable et RSE. Ce plan d'action repose sur quatre piliers :

- contribution à la décarbonation de la mobilité ;
- employeur engagé ;
- un impact positif sur la société ;
- un partenaire responsable.

La contribution d'Alstom aux Objectifs de développement durable des Nations unies

# **OBJECTIFS** **DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**



En tant que membre signataire du Pacte mondial des Nations unies, Alstom soutient les Objectifs de Développement Durable (ODD) qui visent à mettre fin à l'extrême pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous. La Société fonde son système de valeurs et son approche commerciale sur les 10 principes du Pacte mondial et soumet, chaque année, sa communication sur le progrès sur le site officiel <sup>(1)</sup>.

Considérant que sa politique de développement durable est un levier d'action pour la mise en œuvre des ODD, Alstom identifie les grands domaines de sa politique pour lesquels le Groupe a une contribution directe aux Objectifs de développement durable dans ses activités quotidiennes, à travers son cœur de métier et ses initiatives.

(1) Plus d'informations disponibles sur le site [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).

Du fait de son activité, Alstom considère que trois objectifs en particulier sont inscrits au cœur de la mission d'Alstom : *Industrie, innovation et infrastructure* (ODD 9), *Villes durables et communautés* (ODD 11), *Action climatique* (ODD 13). Par ailleurs les activités de l'entreprise contribuent également à neuf autres objectifs, illustrés ci-dessous.

Stratégie	Enjeux DPEF	Principaux objectifs	ODD
Contribution à la décarbonation de la mobilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solutions bas-carbone</li> <li>Adaptation au changement climatique</li> <li>Éco-conception et économie circulaire</li> <li>Performance énergétique des opérations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 25 % de consommation d'énergie dans les solutions vs 2014</li> <li>100 % des nouvelles solutions couvertes par une démarche d'éco-conception d'ici à 2025</li> <li>Approvisionnement des sites à 100 % en électricité issue de sources renouvelables d'ici à 2025</li> </ul>	7, 9, 11, 12, 13, 17
Employeur engagé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Santé et sécurité des collaborateurs</li> <li>Recrutement, engagement et rétention</li> <li>Développement des collaborateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TF1 à 1 d'ici 2020 et TRIR à 2.0 en 2025 (*)</li> <li>Certification globale <i>Top Employer</i></li> <li>25 % de femmes parmi les ingénieures et cadres d'ici 2025</li> </ul>	5, 3
Un impact positif sur la société	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribution au développement local</li> <li>Relations avec les communautés locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déploiement de plans d'action locaux pour les projets clés</li> <li>100 000 bénéficiaires des actions locales et des activités de la Fondation Alstom en 2025</li> </ul>	4, 10, 11
Un partenaire responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>Éthique et conformité</li> <li>Achats responsables</li> <li>Respect des Droits Humains</li> <li>Relations avec les clients</li> <li>Accidents ferroviaires</li> <li>Évasion fiscale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certification ISO 37001</li> <li>80 % du montant des achats avec des fournisseurs à haut risque potentiel couvert par une évaluation d'ici 2020</li> <li>Suivi des incidents enregistrés dans les domaines de l'exploitation des enfants, du travail forcé, de la liberté d'association reportés par la procédure d'alerte et l'enquête sociale</li> <li>Audits sur les conditions de travail et de vie chez les sous-traitants</li> <li>Offre adaptée aux attentes et indice de satisfaction clients à 8</li> </ul>	8, 16

(\*) TF1 = taux de fréquence des accidents avec arrêt et TRIR= taux total d'accident avec blessure.

## Gouvernance et mise en œuvre de la RSE

La mise en œuvre de la politique Développement Durable et RSE d'Alstom est supervisée par la Direction Développement Durable et RSE, rattachée d'une part au Senior Vice-Président Ressources Humaines, et d'autre part au Senior Vice-Président Plateformes en charge du portefeuille de produits, plaçant le développement durable au cœur de l'organisation du Groupe à la fois d'un point de vue stratégique et opérationnel. En particulier, les Achats Durables, l'Éco-conception, la Politique Sociale, la démarche Environnement Santé Sécurité et le programme d'Intégrité sont déployés dans les fonctions concernées de l'organisation, en cohérence avec la démarche globale de développement durable.

Au sein du Conseil d'administration, le Comité en charge de l'Éthique, de la Conformité et du Développement Durable se réunit quatre fois par an pour examiner et évaluer la stratégie du Groupe, ses politiques et les procédures sur les sujets relatifs au développement durable et à la RSE (voir page 173).

Le plan d'action interne à trois ans en matière de développement durable est soumis et revu deux fois par an par la Direction.

Le Comité de pilotage développement durable et RSE, composé de membres des Directions des Ressources Humaines, Achats, Marketing, Développement Durable et RSE, Ingénierie, Environnement Santé Sécurité, Communication, et Éthique & Conformité se réunit de manière trimestrielle pour superviser et suivre les progrès réalisés sur les initiatives en cours et coordonner le déploiement d'activités transverses.

La démarche de développement durable d'Alstom est ainsi déclinée à travers un ensemble de programmes qui combinent des objectifs généraux et spécifiques, tout en laissant leur place aux initiatives locales. Le déploiement de la politique RSE dans les Régions s'appuie sur le réseau local. Son rôle consiste à mettre en œuvre les politiques et processus d'Alstom au niveau local, à représenter le Groupe localement et à développer les relations avec les organisations et communautés locales. Dans tous les principaux clusters où le Groupe est implanté, soit 29 pays, le Directeur Pays est assisté par un Champion RSE.

En tant que point de contact du Département RSE dans chaque pays, les champions RSE gèrent les initiatives RSE locales, développent le plan d'action pour le soutien des communautés locales et participent au reporting et à la promotion des initiatives RSE, des bonnes pratiques et de la Fondation.

Par ailleurs, depuis 2018, les employés d'Alstom sont sensibilisés aux enjeux du développement durable grâce à une formation en ligne sur le sujet « Développement Durable & RSE », disponible en anglais et en français. Cette formation est obligatoire pour tous les nouveaux arrivants et recommandée pour les équipes Ingénierie, RSE & Développement Durable, EHS, Communication, Ventes et Marketing, Achats. Au total, 10 514 personnes ont été formées.

## Évaluation de la performance développement durable et RSE du Groupe par des tiers indépendants

La performance d'Alstom en matière de responsabilité sociale est régulièrement évaluée par différentes agences de notation, avec des méthodes et des critères variés. Ces évaluations contribuent à l'identification et l'analyse d'axes d'amélioration.

- En septembre 2019, pour la neuvième année consécutive, Alstom a été retenu dans les indices *Dow Jones Sustainability* (DJSI) Monde et Europe. L'agence de notation a attribué une note globale de 79 sur 100 au classement DJSI un score largement supérieur à la moyenne du secteur Machinerie et Équipements Électriques de l'index. Alstom a amélioré son classement parmi les 4 500 entreprises invitées à participer à l'évaluation, faisant désormais partie des 4 % d'entreprises les mieux évaluées dans son secteur. Cette année, Alstom a fait preuve d'une amélioration dans la gestion des risques et de crise ainsi que dans le reporting environnemental grâce à une couverture mondiale étendue.
- Alstom a également fait évaluer sa performance en matière de développement durable par EcoVadis en 2018. Avec un score de 73, l'Entreprise a obtenu à nouveau le niveau de reconnaissance « Gold » en se plaçant parmi les 3 % des entreprises les mieux notées.
- En janvier 2020, Alstom a maintenu sa note de « A- » au questionnaire du CDP sur le changement climatique. Cette distinction démontre l'engagement d'Alstom pour une mobilité durable et souligne la volonté

stratégique du Groupe de réduire les impacts négatifs en termes de changement climatique.

- Début 2020, le Groupe a également été inscrit au classement international Clean 200 des entreprises les plus influentes sur le marché de l'énergie propre par Corporate Knights, démontrant l'engagement d'Alstom pour une mobilité durable.
- Alstom est également noté AA dans le classement MSCI en décembre 2019, et obtient un score de 81/100 dans l'évaluation *Sustainalytics* se positionnant à la quatrième place dans la catégorie « Industry leader ».
- Alstom s'est également démarqué comme un employeur de référence en obtenant la certification *Top Employer Europe 2020* par le *Top Employers Institute* dans six pays : la France, l'Espagne, l'Italie, la Pologne, la Belgique et le Royaume-Uni.
- À travers ses activités communautaires locales et celles de la Fondation Alstom, le Groupe cherche à agir et à être reconnu localement en tant qu'entreprise responsable. Par exemple, en 2019, Alstom reçoit un *Golden Peacock Award* en Inde dans la catégorie « Global Sustainability ». Pour la sixième année consécutive, le Groupe a reçu le *Distintivo ESR® 2019* – Prix de l'entreprise socialement responsable du Centre mexicain pour la philanthropie (CEMEFI) et l'Alliance pour la responsabilité sociale des entreprises au Mexique (AliaRSE). Alstom Hong Kong a également reçu le prix *Caring Company* du Conseil des services sociaux à Hong Kong – *Hong Kong Council of Social Service* (HKCSS) – pour la deuxième année consécutive en 2020.

## CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS DÉVELOPPEMENT DURABLE ET RSE D'ALSTOM

Dans le cadre des dispositions légales et réglementaires françaises en matière de publication d'informations extra-financières (ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 dite « Déclaration de performance extra-financière » et son décret d'application n° 2017-1265 du 9 août 2017), les principaux risques auxquels est exposé Alstom en termes de Développement Durable et RSE ainsi que leur gestion, sont détaillés dans les sections suivantes.

### La mise à jour de la cartographie des risques liés au Développement Durable et à la RSE d'Alstom

Afin d'assurer la mise à jour de la cartographie des risques et opportunités développement durable et RSE, Comité de pilotage du développement durable et RSE a révisé la liste des 31 risques établis l'année dernière, en s'appuyant sur l'émergence de nouvelles tendances et facteurs externes. Suite à cette révision, un nouveau risque a été intégré dans la cartographie des risques cette année : l'enjeu de la « Mobilité inclusive ». D'autres définitions de risques ont été modifiées afin de renforcer leur pertinence.

Les risques sont formulés sous forme d'enjeux et couvrent à la fois les risques en tant que tels et les opportunités, l'incapacité à saisir une opportunité étant considérée comme un risque.

### Méthodologie et cohérence avec les processus internes

Pour l'exercice fiscal 2019/20, l'accent a été mis sur l'alignement global entre les différentes cartographies du Groupe. Ainsi, la cartographie des risques et opportunités en matière de Développement Durable et de RSE est désormais intégralement alignée avec la méthodologie et

l'outil de gestion des risques de l'ensemble du Groupe (voir le chapitre 4 « Facteurs de risques, contrôle interne et gestion des risques »). Les deux critères employés pour l'évaluation de la criticité des risques demeurent identiques :

- probabilité – quatre niveaux de « Improbable » à « Probable » ;
- impacts – impacts sur les profits et pertes, impacts opérationnels, humains et environnementaux, impacts en termes d'image et de réputation. Cette année, la dimension « Santé et Sécurité » a été ajoutée comme catégorie d'impact

Les risques et opportunités sont évalués par les responsables des fonctions en charge de la gestion de chaque risque, principalement par les membres du Comité de pilotage du développement durable et RSE : Développement durable et RSE, Achats responsables, Ressources Humaines, Marketing, Environnement Santé et Sécurité, Écoconception, Communication, Éthique et Conformité ainsi que la Direction de l'Audit Interne et Gestion des Risques. Désormais pour l'évaluation de l'impact, la valeur la plus élevée pour les différents types d'impact est prise en compte, au lieu de la valeur moyenne prise en compte l'année dernière. Ce changement s'intègre dans un exercice plus large d'alignement avec la méthodologie de gestion des risques globale du Groupe.

Les résultats consolidés sont discutés au cours d'un atelier spécifique incluant toutes les fonctions afin d'assurer la compréhension commune et la cohérence des risques et de valider les résultats finaux. La cartographie des risques est ensuite présentée au Comité d'éthique, conformité et de développement durable du Conseil et commentée par ce même Comité.

La Direction de l'Audit Interne et Gestion des Risques est impliquée à travers l'ensemble du processus, afin d'assurer l'alignement avec la méthodologie de gestion des risques globale du Groupe.

## Sélection des principaux risques et opportunités extra-financiers

Les risques et opportunités non financiers considérés prioritaires sont ceux dont la criticité est la plus élevée sur la base d'une matrice de Probabilité et d'Impact (risques situés sur les deux échelons les plus élevés).

14 risques et opportunités ont été identifiés suite à cet exercice. Ces 14 risques sont détaillés dans ce chapitre et organisés autour des quatre thèmes du plan d'action Développement Durable et RSE d'Alstom : 1) Contribution à la décarbonation de la mobilité ; 2) Employeur engagé ; 3) Un impact positif sur la société ; 4) Un partenaire responsable.

Les risques suivants sont communs au chapitre 4 et au chapitre 6 : Accidents ferroviaires, Recrutement, Engagement et Rétention, et Conformité. Cela signifie que ces risques sont considérés prioritaires pour l'activité et les résultats du Groupe, ainsi que pour ses parties prenantes internes et externes. Une grande attention a été portée à la cohérence entre les deux cartographies de risques, notamment en termes de définitions et d'évaluations.

Par ailleurs, pour les indicateurs environnementaux, une revue de la cohérence avec la cartographie des risques environnementaux établie dans le cadre de la certification ISO 14001 est également réalisée.

Les politiques, plans d'action, principaux résultats et indicateurs clés de performance correspondant à ces risques sont présentés dans les sections qui suivent.

## 1. CONTRIBUTION À LA DÉCARBONATION DE LA MOBILITÉ

La mobilité verte et intelligente, encouragée par les attentes des passagers, conduit à une transformation du marché. Déjà considéré comme une référence industrielle dans ce domaine, le groupe Alstom a pour mission de contribuer à la transition vers des systèmes de mobilité durables, en proposant des solutions innovantes, efficaces sur l'ensemble de leur cycle de vie.

Ceci implique de développer de Solutions Bas-Carbone (page 214) ; d'intégrer l'éco-conception et les concepts d'économie circulaire (page 220) ; de veiller à l'efficacité énergétique des opérations (page 222) ainsi qu'à la résilience de nos actifs (page 218).

Les éléments inclus dans le présent chapitre couvrent des aspects clés des recommandations de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD). Des informations supplémentaires sont disponibles sur la plateforme CDP [www.cdp.net](http://www.cdp.net)

### Solutions bas-carbone

Les émissions de CO<sub>2</sub> sont l'une des principales causes du réchauffement climatique. Malgré les actions menées au niveau mondial pour les réduire, les émissions de CO<sub>2</sub> issues de la combustion d'énergie ont encore augmenté dans le monde depuis 2017 et sont juste stables en 2019. Le secteur des transports est un contributeur-clé : avec 8 Gt émis annuellement, le transport génère près de 25 % des émissions mondiales issues de la combustion de carburant<sup>(1)</sup>. C'est d'ailleurs l'un des rares secteurs qui voit encore ses émissions augmenter même dans les pays développés.

Dans ce contexte, les implications de l'Accord de Paris sur le climat (2015) sont claires : pour limiter le réchauffement à moins de 2 °C d'ici la fin du siècle et atteindre la neutralité carbone avant 2050, une transition majeure

## Informations relatives aux autres risques

Le risque « Évasion fiscale » est inclus dans la cartographie des risques Développement durable et RSE, et n'apparaît pas comme un des risques prioritaires pour le Groupe. Cependant, conformément aux exigences de la loi française (loi n° 2018-898 du 23 octobre 2018 relative à la lutte contre la fraude), une section dédiée à l'Évasion fiscale a été insérée en page 256.

Les risques relatifs à la gestion de la pandémie de COVID-19 sont évoqués au chapitre 4.

Alstom considère que les informations relatives à la lutte contre le gaspillage et la précarité alimentaire, au respect du bien-être animal et à une alimentation responsable, équitable et durable ne sont pas pertinentes au regard des principales activités de l'Entreprise. Les déchets alimentaires de l'Entreprise étant uniquement liés aux repas pris dans les cantines, ils font partie des déchets non dangereux et ne font pas l'objet d'un suivi spécifique.

Les informations relatives aux accords collectifs, sont disponibles page 270.

Les actions visant à lutter contre les discriminations et à promouvoir les diversités, intégrées à la cartographie des risques ainsi que les mesures prises en faveur des personnes handicapées sont intégrées dans le chapitre « Recrutement, Engagement et Rétention », page 228.

Enfin des informations complémentaires relatives aux autres risques et opportunités ainsi qu'aux sujets d'intérêt pour les parties prenantes sont présentées en page 261.

dans le secteur des transports est nécessaire. En ce sens, des ambitions significatives ont été exprimées au niveau politique. Plusieurs pays ont déjà annoncé la fin de la vente de véhicules neufs équipés de moteurs à combustion, comme la Norvège (2025), la Suède (2030), le Danemark (2030), Taiwan (2040), la France (2040), la Grande-Bretagne (2040) ou l'Espagne (2040). Les villes s'emparent aussi du sujet et prévoient l'interdiction des véhicules diesel ou à combustion interne (par exemple, Madrid, Paris, Amsterdam, Athènes, Mexico, Munich). La société civile se transforme également. Le mouvement citoyen « flygskam » né en Suède (« honte de prendre l'avion ») et qui évolue en Europe et aux États-Unis, est une illustration de cette tendance et pousse les citoyens à choisir des modes de transport avec l'empreinte carbone la plus faible.

Pour encourager la transformation du secteur des transports, la plupart des acteurs internationaux reconnaissent que l'approche « *Avoid Shift Improve* » (éviter, remplacer, améliorer), qui définit les priorités d'action, est la voie à suivre pour découpler la croissance des besoins de mobilité et des émissions de CO<sub>2</sub> générées par le transport. Avec un réseau déjà en grande partie électrifié et des émissions de CO<sub>2</sub> par passager-kilomètre générées parmi les plus faibles des transports motorisés<sup>(2)</sup>, le secteur ferroviaire est un acteur essentiel dans la lutte pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES).

Alstom est convaincu que la neutralité carbone dans les transports ne pourra être réalisée que grâce au transfert de flux significatifs vers des modes plus propres (mobilité électrique et partagée), à l'amélioration de l'efficacité énergétique et à une multimodalité optimisée soutenue par des systèmes de transport plus intelligents. L'Entreprise, leader mondial des solutions de mobilité durable, est bien préparée pour tirer parti des nouvelles opportunités mondiales résultant du renforcement des politiques publiques liées au changement climatique.

(1) IEA – UIC, *Energy Consumption and CO<sub>2</sub> Emissions: focus on passenger rail services, Railway Handbook 2017*.

(2) IEA, *The Future of Rail: Opportunities for energy and the environment*, 2019.



Le besoin accru de décarboner le transport et de favoriser des modes de transport bas-carbone à travers les politiques publiques, les réglementations et la hausse des financements est un levier de marché important encourageant la demande en solutions ferroviaires électriques avec de potentiels risques et opportunités forts pour Alstom, notamment :

- des opportunités commerciales majeures de fournir aux clients des solutions bas-carbone durables qui soient compétitives et permettent de limiter et/ou de s'adapter au changement climatique (émissions réduites, adaptabilité aux conditions météorologiques extrêmes, etc.) ;
- une baisse des commandes de trains régionaux diesel liée à la sortie progressive du diesel des différents pays ;
- un besoin d'adaptation des solutions pour assurer la bonne performance environnementale des transports ferroviaires électriques, en particulier si les pays et clients ne parvenaient pas à décarboner leur mix énergétique.

## Stratégie et politiques

Alstom reconnaît sa responsabilité de décarboner ses opérations et son offre de produits et de services. La Société s'est engagée à soutenir la neutralité carbone dans les transports et a défini sa stratégie d'entreprise relative au climat et à la transition énergétique. Celle-ci repose sur son analyse du secteur et de ses enjeux et couvre toutes ses activités suivant trois axes :

- positionner les solutions ferroviaires électriques sobres en énergie au cœur de son portefeuille : Alstom s'est fixé l'objectif de réduire la consommation d'énergie de son portefeuille de solutions de 25 % d'ici 2025 par rapport à 2014 (voir aussi la section « Éco-conception et économie circulaire », page 220) ;
- faciliter la transition énergétique vers des solutions de mobilité durable : dans ce contexte, Alstom souhaite limiter ses développements dans le domaine du diesel et se concentrer sur l'amélioration de la performance environnementale des trains existants ou sur de nouvelles solutions alternatives au diesel ;
- décarboner ses opérations, avec l'objectif d'atteindre 100 % d'énergie renouvelable dans ses opérations d'ici à 2025 (voir la section « Performance énergétique des opérations », page 222).

Cette stratégie est intégrée pleinement dans la politique Développement Durable et RSE de l'entreprise. La fonction Développement Durable et RSE coordonne le déploiement transversal de la stratégie relative au climat et à la transition énergétique. Celle-ci est déployée au niveau opérationnel auprès d'un grand nombre d'acteurs internes impliquant les équipes Ingénierie, Innovation, Éco-conception, Marketing, Stratégie, Efficacité énergétique, et Environnement, Santé et Sécurité.

Dans l'objectif de conforter la pertinence de ses engagements pour limiter les effets du changement climatique et leur cohérence par rapport aux accords de Paris, Alstom soutient l'initiative « *Science-Based Targets* » (« SBTi ») et s'est engagé cette année à se fixer un objectif de réduction de ses émissions de carbone cohérent avec le cadre proposé par l'initiative. La méthodologie de calcul du niveau d'émissions à atteindre sur le long terme, établie à partir de scénarios internationalement reconnus pour le transport, est en cours de finalisation et sera soumise au SBTi l'année prochaine pour validation. La contribution et les recommandations du SBTi contribueront à rendre la stratégie d'Alstom encore plus compatible avec une économie sobre en carbone, grâce à de nouvelles orientations pour définir et atteindre les objectifs d'efficacité énergétique, conformément à la science climatique actuelle.

## Procédures et plans d'action

Alstom s'efforce de déployer sur l'ensemble de son portefeuille, là où elles sont pertinentes, les meilleures technologies, et l'innovation est un moteur primordial pour améliorer l'efficacité énergétique des solutions. Le pilier « Green mobility » de la nouvelle stratégie d'innovation d'Alstom comporte comme axes principaux : les solutions d'éco-conception et d'éco-fabrication, la traction verte, ainsi que l'électromobilité sur route.

## Positionner les solutions ferroviaires électriques sobres en énergie au cœur du portefeuille

Les clients d'Alstom se classent souvent parmi les principaux consommateurs d'électricité dans leurs pays respectifs. Par conséquent, l'efficacité énergétique est un différenciateur clé sur ce marché. Pour cette raison, les activités de conception d'Alstom sont stratégiquement axées sur l'offre de solutions à haute efficacité énergétique et pouvant encore faire l'objet d'améliorations pour gagner en efficacité.

L'approche d'éco-conception d'Alstom intègre dans ses priorités l'efficacité énergétique des systèmes ferroviaires (voir la section « Eco-conception et économie circulaire », page 220). Des méthodes standardisées ont été définies pour déterminer la consommation d'énergie des solutions, tandis que la performance consolidée du portefeuille de solutions est régulièrement évaluée grâce à un indicateur spécifique. En accordant une attention permanente à l'innovation, Alstom poursuit ses objectifs pour gagner en efficacité à travers l'amélioration des systèmes de traction, la réduction de poids, l'amélioration de l'aérodynamisme et des systèmes de ventilation et de chauffage, l'écoconduite, la récupération et le stockage de l'énergie de freinage et l'optimisation au niveau des systèmes.

L'innovation en matière d'efficacité énergétique est gérée par les processus de R&D et d'innovation de la Société et positionnée dans une approche au niveau système afin d'assurer la performance globale du réseau plutôt que l'optimisation d'un seul élément de façon isolée. Cette activité est structurée autour de quatre axes :

- « Conception, cycle de vie et impacts » visant à améliorer le comportement, la performance et l'impact des produits et solutions. Ceci inclut des programmes de réduction de poids reposant sur l'utilisation de matériaux composites et la transformation de certains organes, l'optimisation de l'aérodynamisme, l'amélioration de l'efficacité des systèmes de traction électrique ou diesel (moteurs à aimants permanents, systèmes de pilotage des blocs-moteurs optimisés, nouvelles chaînes de traction, auxiliaires de traction performants), et le recours à des équipements auxiliaires de confort peu énergivores (éclairage, chauffage et climatisation). Cette démarche systématique et systémique d'analyse du bilan énergétique dans la phase de conception s'applique à l'ensemble du contenu du portefeuille ;
- « Sources d'énergie et renouvelables », pour optimiser les sources, la conversion, la transformation et le transport de l'énergie. Les objectifs incluent ici l'identification et la sélection des sources énergétiques les plus adaptées ainsi que la réduction des pertes et de l'énergie dissipée ;
- « Opérations, régénération et stockage », adressant l'efficacité énergétique au point d'usage et l'optimisation des opérations. Ici l'attention est portée aux optimisations des opérations telles que la synchronisation des tables horaires, les modifications des profils de vitesse, les efforts au freinage, la réceptivité de la ligne qui généreront des économies d'énergie tout en maintenant la performance du réseau. Les développements visent aussi à minimiser les pertes énergétiques et à les réutiliser en permettant une utilisation du freinage électrique jusqu'à l'arrêt complet ou à capturer l'énergie disponible localement (ex. : par des panneaux photovoltaïques) en évitant de la transporter sur des distances parfois conséquentes occasionnant des pertes et des rendements moindres. Un enjeu majeur de l'optimisation énergétique est la maximisation de l'énergie récupérée au freinage. Finalement le stockage, l'autonomie et l'hybridation pour le matériel et le système entier permettent de réaliser des missions spécifiques tout en améliorant encore l'efficacité énergétique ;
- « Réseau et charge intelligents » pour explorer les bénéfices de la mutualisation de réseaux différents, analyser les flux énergétiques au-delà d'un seul réseau et optimiser l'énergie et la puissance de plusieurs systèmes en utilisant la même source d'énergie.

Cette année, Alstom a notamment reçu le label « Efficient Solution » de la Fondation Solar Impulse pour sa solution intelligente et non intrusive de mesure d'efficacité énergétique des systèmes ferroviaires à bord des trains et au niveau de l'infrastructure électrique.

La recherche d'efficacité énergétique se traduit aussi dans l'ensemble des solutions et du portefeuille d'Alstom, par exemple :

- le nouveau TGV <sup>(1)</sup> Avelia Horizon™, ou TGV du futur, dont la première commande de 100 trains sera livrée à partir de 2023 consomme 20 % d'énergie en moins pour une capacité augmentée de 20 % ;
- les solutions Urbalis™ 400 et Urbalis Fluence™, solutions de signalisation innovantes permettant jusqu'à 30 % de réduction de la consommation d'énergie grâce à une optimisation des intervalles entre les trains, tout en permettant d'augmenter la capacité moyenne de 30 % en utilisant les mêmes infrastructures. Cette année, la solution Urbalis™ 400 a été commandée par la ville de Marseille ;
- la sous-station réversible Hesop™ est une solution clé en main développée par Alstom pour les réseaux urbains et suburbains. Elle permet également de réaliser des économies d'énergie significatives. En effet, 99 % de l'énergie électrique disponible qui peut être récupérée sur les trains équipés d'un système de freinage régénératif peut être réinjectée dans le réseau. Hesop™ permet de limiter la dispersion de chaleur et ainsi de réduire les besoins de ventilation associés dans les opérations souterraines. À ce jour, 126 convertisseurs Hesop™ ont été commandés ou livrés pour différents projets, comme le métro de Riyadh (Arabie saoudite) ou le métro de Dubaï (Émirats arabes unis), ainsi que pour le tramway de Sydney (Australie) et le métro de Panama qui sont maintenant en service commercial. Le métro de Hambourg a également signé une lettre d'intention pour tester la sous-station Hesop™ sur son réseau dont la première unité a été commandée et installée au cours de cette année fiscale.

### Faciliter la transition énergétique vers les solutions de mobilité durable

#### Sortir du diesel dans le secteur ferroviaire

Dans le transport ferroviaire, environ 55 % de la consommation d'électricité est destiné aux services passagers, et la majeure partie du diesel (85 %) est destinée aux services de fret, mais les services de transport de passagers alimentés au diesel représentent encore 25 % du volume mondial <sup>(2)</sup>. De plus en plus d'opérateurs prennent des mesures pour réduire l'impact environnemental des opérations diesel en spécifiant des exigences plus rigoureuses concernant les émissions des moteurs, en favorisant la traction diesel-électrique qui autorise plus de flexibilité et d'efficacité ou en se tournant vers des solutions hybrides (ex. : diesel et batteries) et des carburants alternatifs.

Du fait de la pression accrue sur le diesel pour des raisons environnementales et de santé publique, Alstom s'attend à une sortie progressive du diesel, à moyen-terme, sur les marchés qu'il dessert sur ce segment, principalement en Europe et souhaite accompagner ses clients dans la sortie du diesel d'ici à 2035. À ce jour, les solutions et les systèmes ferroviaires électriques représentent l'essentiel des commandes de la Société. La fourniture de matériel roulant diesel (locomotives et trains incluant le bi-mode) a représenté moins de 5 % des commandes d'Alstom sur les trois dernières années. Cela inclut des commandes trains et locomotives, dont 50 % cette année pour la France avec notamment des commandes de trains régionaux bi-mode, et le reste pour l'Allemagne et la Suisse. La décarbonation passera par la traction électrique, qui représente le cœur de métier d'Alstom.

L'entreprise est prête pour accompagner ses clients dans cette transition majeure en développant et en promouvant des solutions efficaces et alternatives aux trains diesel telles que l'électrification, la traction hybride et les trains autonomes zéro-émission :

- **Électrification** : le Groupe a la compétence et le savoir-faire pour fournir une grande diversité de services d'électrification. Actuellement, Alstom fournit par exemple le système d'électrification de la section Est (longue de 343 kilomètres) du « Dedicated Freight Corridor » (un couloir dédié au fret) en Inde.
- **Bi-mode/Hybride** : la Société a déjà développé une large gamme de solutions bi-mode et hybrides et continue d'étendre son portefeuille. Les locomotives de manœuvre Prima H existent dans des versions : hybride (alliant les avantages de la batterie et d'un moteur diesel) pour des manœuvres en site fermé ou du fret léger, bi-mode diesel (alimentation par caténaire et moteur diesel) pour les manœuvres, les trains de travaux ou les trains de fret sur les lignes avec et sans caténaire, et bi-mode batterie intégrant les avantages supplémentaires de l'alimentation par batterie. Cette année, Alstom a livré les premières locomotives Prima™ H4 commandées par CFF Infrastructure en Suisse, conçues pour les opérations de manœuvre et de travaux de voie et dont l'homologation a été délivrée en octobre 2019. À ce jour, Alstom a également livré 32 locomotives de manœuvre Prima H3™ hybride en service commercial en Allemagne et en Suisse, ce qui représente la plus importante flotte de locomotives hybrides en service au monde.
- **Trains autonomes zéro émission** : pour décarboner totalement les opérations sur des lignes non électrifiées, et après avoir été le premier constructeur du monde à proposer un train régional alimenté par piles à combustible à hydrogène, Alstom dispose désormais d'un portefeuille complet de solutions. D'une manière générale, les solutions batteries sont plus adaptées dans le cas de sections non électrifiées de courte et moyenne longueur, tandis que les solutions hydrogène sont préférables pour des besoins de grande autonomie. En novembre 2017, Alstom a signé son premier contrat pour fournir 14 Coradia iLint™ à la région de Basse-Saxe, en Allemagne. Les premiers trains pré-série homologués par l'autorité ferroviaire fédérale allemande sont entrés en service commercial en septembre 2018. Un nouveau contrat a été signé cette année, en partenariat avec Infraser GmbH & Co. Höchst KG pour la fourniture de 27 trains pour le réseau de transport public de la métropole de Francfort. Le contrat inclut l'approvisionnement en hydrogène, la maintenance et la mise à disposition de capacités de réserve, pour les 25 prochaines années. Enfin début 2020, Alstom a reçu une commande de onze trains régionaux électriques à batteries pour Zweckverband Verkehrsverbund Mittelsachsen (VMS) en Allemagne. Il s'agit des premiers trains régionaux à batterie commandés à Alstom. Les trains ont une autonomie de 120 km et fonctionnent aussi bien sur des tronçons électrifiés que non électrifiés.

Le Groupe continue de suivre de près le marché des trains opérant sur les lignes non électrifiées pour évaluer les besoins en matière de développement de solutions alternatives au diesel.

Par exemple, le réseau ferroviaire néerlandais compte environ 1 000 kilomètres de lignes non électrifiées. Alstom et la Province de Groningen, l'opérateur local Arriva, le gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire néerlandaise ProRail et la société Engie ont signé un plan de programme pilote afin de tester le Coradia iLint™. En France, Alstom travaille également avec la SNCF pour déployer la traction à hydrogène sur une quinzaine de trains régionaux.

(1) TGV est une marque de la SNCF.

(2) IEA, *The Future of Rail: Opportunities for energy and the environment*, 2019.

### Élargir le portefeuille de solutions pour la mobilité bas-carbone

Au-delà du rail, Alstom, leader mondial de la traction électrique et des systèmes de transport complexes, se positionne comme un fournisseur mondial de solutions de mobilité durable dans les domaines suivants :

- villes intelligentes – alors que les autorités publiques et les opérateurs de transport visent désormais les services de mobilité propre et assurent une coordination entre plusieurs services de mobilité (transport public, covoiturage, logistique urbaine ou location de vélos), Alstom développe des systèmes pour analyser et gérer les flux de transport multimodaux, tels que sa plateforme Mastria™. Celle-ci facilite la supervision et l'optimisation des flux de transport public en temps réel et permet une réponse rapide en cas d'incident. Depuis septembre 2018, la solution Mastria™ fait l'objet de projets pilotes pour établir des prévisions de trafic pour les opérations multimodales et gérer les incidents en Toscane en Italie, au Panama et dans la région de Saragosse, en Espagne ;
- transport routier en ville : Alstom propose de nouvelles solutions de mobilité pour soutenir la transition énergétique vers une mobilité électrique et partagée. La solution Aptis™ combine la flexibilité d'un bus et le niveau de confort d'un tramway pour une expérience passager améliorée, tout en atteignant une excellente performance opérationnelle. Alstom a enregistré sa première commande de bus électrique à Strasbourg en mars 2019, et le premier bus a été livré en février 2020. 86 bus électriques ont déjà été vendus à cinq villes en France (Paris, La Rochelle, Toulon, Strasbourg et Grenoble) et à Aranjuez en Espagne. Si à Strasbourg, les véhicules fournis sont à recharge lente, la nuit au dépôt, Aptis™ est également disponible pour de la recharge par opportunité en terminus avec des solutions de recharge par le sol (SRS) ou par pantographe ;
- transport routier longue-distance – le transport longue-distance de fret sera vraisemblablement le segment le plus difficile à décarboner dans le futur, car les exigences en termes de puissance et les distances qui sont associées à ce segment impliquent une forte demande énergétique. Le Groupe développe une infrastructure innovante de recharge dynamique (autoroutes électrifiées) basée sur sa technologie éprouvée d'électrification au sol (APS) qui a été adaptée en collaboration avec Volvo et a été testée avec succès sur le site d'essai de Volvo en Suède. La prochaine étape consistera à mettre en place des projets de démonstration puis des projets pilotes à grande échelle. Cette technologie permettra de fournir de l'électricité à tout type de véhicules, indépendamment de leur hauteur, ce qui constitue un différenciateur important.

### Décarboner les opérations

Au cours des 10 dernières années, Alstom a réalisé des progrès significatifs dans la réduction de l'empreinte environnementale de ses opérations et prévoit d'atteindre la neutralité carbone via une approche progressive. Le Groupe s'était engagé à réduire de 10 % (par rapport à 2014) le volume des émissions de CO<sub>2</sub> de ses opérations d'ici 2020 : cet objectif a été atteint dès 2019. Par ailleurs, Alstom a également décidé de s'approvisionner à 100 % en électricité d'origine renouvelable d'ici 2025 (voir la section « Performance énergétique des opérations », page 222).

Les autres sources d'émissions (consommation de gaz, logistique, déplacements professionnels) font l'objet d'un reporting et des plans d'action sont en cours d'élaboration ou seront considérés à un stade ultérieur pour progresser vers la décarbonation d'ici 2050 (voir page 264).

### Participer au débat public et aux initiatives collectives

Alstom soutient pleinement le déploiement de l'Accord de Paris sur le climat (2015) ainsi que l'axe fort de l'Agenda mondial de l'Action pour le climat sur le transport et suit donc de près le processus de négociation de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC). Le Groupe a participé aux Conférences des Parties (COP) de la CCNUCC qui se sont tenues en décembre 2015 à Paris (France) ainsi qu'à Marrakech (Maroc) en 2016, à Bonn (Allemagne) en 2017, Katowice

(Pologne) en 2018 et Madrid en 2019. Il a particulièrement contribué à renforcer la visibilité des questions liées au transport et à la promotion de la mobilité durable à travers son soutien au *Paris Process on Mobility and Climate* (PPMC). Alstom met également en avant sa contribution à la transition vers des systèmes de transport durables et à faibles émissions de carbone grâce à ses solutions et projets performants, écologiques et attractifs.

Actuellement, environ 75 % des Contributions déterminées au niveau national (CND) établies par les pays dans le cadre de l'Accord de Paris identifient déjà le transport comme une source de réduction fondamentale tandis que 19 % font spécifiquement référence au secteur ferroviaire. Alstom continuera à participer au débat public pour que le processus d'actualisation des CND accorde une place plus importante aux objectifs d'émissions liées au transport, aux feuilles de route associées ainsi qu'au niveau d'ambition souhaité.

Par ailleurs, depuis 2014, la Société est membre du *Sustainable Low Carbon Transport Partnership* (SLoCaT) qui promeut l'intégration du transport durable dans les politiques mondiales relatives au développement durable et au changement climatique. Depuis 2017, elle est également membre fondateur de l'Alliance pour la décarbonation des transports (TDA), qui réunit des États, des villes, des régions et des entreprises au sein d'un écosystème pionnier visant à déployer des feuilles de routes vers la décarbonation du transport.

Alstom continue aussi à soutenir des initiatives sectorielles, comme le *Low Carbon Rail Transport Challenge*, présenté par l'Union internationale des chemins de fer (UIC). Celle-ci vise, entre autres, à réduire les émissions moyennes de CO<sub>2</sub> des opérations ferroviaires de 50 % d'ici 2030 et de 75 % d'ici 2050, par rapport à une base de référence de 1990. À ce jour, les émissions de CO<sub>2</sub> spécifiques au transport ferroviaire de passagers affichent une baisse d'environ 40 % par rapport à 1990.

Pour soutenir sa stratégie, Alstom a fait partie, entre 2018 et 2019, d'une étude des scénarios carbone à long terme disponibles sur le marché (IEA, IPCC ou IDDRI) et des bonnes pratiques en matière d'utilisation des scénarios pour la planification stratégique et le reporting <sup>(1)</sup> des entreprises, tels que demandés par la TCFD (*Task force on Climate-related Financial Disclosure*). Cette étude a été commanditée par l'organisation française AFEP (Association française des entreprises privées) en partenariat avec le think tank « The Shift Project » et regroupait une quinzaine de sociétés. Le rapport final a été rendu public en novembre 2019. Cette année, Alstom participe aussi aux travaux organisés par l'ADEME et le CDP concernant le développement d'une méthodologie ACT (*Assessing Low Carbon Transition*) pour le secteur des transports, qui propose d'évaluer à quel degré les stratégies énergie-climat des entreprises sont alignées avec les objectifs de l'accord de Paris.

### Principaux résultats et indicateurs de performance

#### Émissions de GES liées aux produits et services vendus (émissions indirectes de GES – Scope 3)

Afin d'identifier ses priorités d'action, la Société a réalisé plusieurs évaluations de son empreinte carbone en prenant en compte ses émissions directes et indirectes. Alstom a aussi défini depuis trois ans une méthode pour évaluer les émissions de CO<sub>2</sub> générées par l'utilisation de ses produits et services, qui représentent la plus grande partie de l'empreinte carbone du Groupe, ainsi que les émissions liées aux matériaux nécessaires à leur fabrication. Ces émissions sont évaluées annuellement pour l'ensemble des produits et services vendus dans l'année sur l'intégralité de leur durée de vie et sur la base de conditions d'utilisation normalisées (capacité nominale de transport, mix énergétique dans le pays). Une analyse détaillée de l'évolution attendue des facteurs d'émissions pour l'électricité a également été réalisée dans les pays d'implantation d'Alstom, sur la base des engagements nationaux pris dans le cadre de l'Accord de Paris (les Contributions déterminées au niveau national, CND).

(1) Scénarios énergie – climat, Évaluation et mode d'emploi, Rapport du think tank *The Shift Project* pour l'Afep, Novembre 2019.

L’empreinte carbone des produits et services vendus au cours de l’exercice 2019/20 est estimée à environ 25 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> sur une durée de vie moyenne de 30 à 40 ans. Une part significative de ces émissions est liée à l’activité Locomotives qui fournit des solutions de transport pour le fret lourd. Par ailleurs, Alstom fournit des solutions électriques partout dans le monde, y compris dans les pays dont les mix énergétiques restent encore largement carbonés (Inde, Kazakhstan, Afrique du Sud). Le premier levier du Groupe pour réduire ces émissions est donc de poursuivre ses efforts pour améliorer la performance énergétique de ses solutions. Ouvrir un dialogue avec ses clients sur les possibilités d’alimentation électrique des trains en énergie renouvelable est un autre axe de réflexion.

En ce qui concerne les solutions de transport de passagers, les émissions s’élèvent à 5,5 g de CO<sub>2</sub> par passager-kilomètre en moyenne pour une capacité de transport totale de l’ordre de 20 000 milliards de passagers-kilomètres, contre 6,5 g par passager-kilomètre l’année dernière. Cette diminution est liée pour moitié à la mise à jour des facteurs

d’émissions des pays, utilisés pour le calcul. Les solutions d’Alstom se positionnent ainsi parmi les plus efficaces du secteur en matière de mobilité bas-carbone.

Les émissions liées au fret s’élèvent en moyenne à 8,0 g CO<sub>2</sub>/t.km.

### Pourcentage de réduction de la consommation énergétique des solutions

Alstom a défini un indicateur global de performance énergétique de ses solutions. Celui-ci consolide la réduction énergétique globale de son portefeuille sur la base de la moyenne des pourcentages de réduction de consommation des trains, systèmes et solutions de signalisation de l’offre d’Alstom par rapport à la référence de 2014, à l’exclusion des « produits historiques », c’est à dire, des produits uniquement soumis à des commandes répétées ou à des options.

Aujourd’hui, Alstom est en mesure d’offrir à ses clients des solutions ferroviaires électriques qui consomment en moyenne 20 % d’énergie en moins par rapport à celles de 2014.

	2018/19	2019/20	Objectif
Émissions de CO <sub>2</sub> des solutions de transport passager Alstom vendues pendant l’année fiscale (g CO <sub>2</sub> /pass.km) <sup>(1)</sup>	6,5	5,5	-
% de réduction de la consommation d’énergie des solutions Alstom	17 %	20 % <sup>(2)</sup>	25 % à 2025

(1) Solutions de transport passager des matériels roulants d’Alstom.

Calcul réalisé sur la base des facteurs d’émissions de l’IEA 2017 en 2018/19 et des facteurs d’émissions de l’IEA 2019 en 2019/20. Les solutions de transport comprennent les tramways, métros, trains suburbains, trains régionaux et grandes lignes, ainsi que les e-bus.

(2) La méthodologie et le périmètre de calcul du KPI ont été légèrement ajustés cette année afin de simplifier et renforcer le processus de reporting, sans impact significatif sur les résultats (Portefeuille des solutions couvertes établi et mis à jour sur la base des process marketing et KPI calculé sur la base d’une moyenne simple au lieu d’une moyenne pondérée).

### Innovation verte et digitale

Suite à la publication des six axes de la stratégie d’innovation « green & smart » d’Alstom, l’Entreprise prévoit de consolider, l’année prochaine, un nouvel indicateur relatif aux efforts d’investissement en recherche et développement dédiés à ces axes de future croissance et permettant de refléter l’évolution de l’équilibre entre la protection et l’expansion de l’attractivité des solutions et services existants ainsi que la création de nouveaux leviers de croissance.

### Adaptation au changement climatique

Depuis 1960, la température moyenne de la terre a augmenté d’environ 1 °C. Le changement climatique commence donc à générer un nombre croissant d’événements climatiques exceptionnels, tels que des inondations, des vagues de chaleur ou des typhons. Malgré les efforts consentis par les pays, les entreprises et la société civile dans le cadre de l’Accord de Paris sur le climat (2015), on estime que le nombre de ces événements continuera de croître à l’avenir.

Dans ce contexte, les principaux risques liés au changement climatique, qui pourraient affecter les activités d’Alstom, sont les suivants :

- le risque de destruction des installations et de la chaîne logistique et/ou l’incapacité à opérer si les équipements d’Alstom ne sont pas adaptés aux nouvelles conditions météorologiques résultant du changement climatique ;
- le risque de dégradation des produits sur les sites lors de l’exécution des contrats en cas d’événement exceptionnel ;
- le risque de responsabilité si les solutions ne peuvent pas résister à l’évolution des conditions météorologiques à terme.

### Stratégie et politiques

La protection des installations contre les catastrophes naturelles est prévue dans la politique relative au développement durable et à la RSE. Elle relève de la responsabilité du Département Environnement, Santé et Sécurité en ce qui concerne les mesures de prévention, et du Département Juridique en ce qui concerne les assurances.

L’objectif est d’anticiper les risques en prenant des mesures de prévention afin d’éviter tout événement susceptible d’avoir de graves répercussions. L’approche a été initialement focalisée sur les sites permanents mais elle s’étend progressivement aux chantiers et aux sites de projet.

Les mesures de prévention et de protection sont intégrées dans le système de gestion environnementale, qui est certifié ISO 14001.

L’adaptation de nos solutions aux conditions climatiques spécifiques est intégrée à la conception. Alstom veille à ce que les solutions fournies aux clients soient capables de satisfaire aux caractéristiques stipulées dans les spécifications conformément à la politique Qualité et Sécurité ferroviaire d’Alstom.

## Procédures et plans d'action

Alstom gère l'adaptation des installations au changement climatique séparément de l'adaptation des solutions.

### Veiller à la résilience des installations

Alstom réalise annuellement une évaluation des risques du Groupe dans le cadre du cycle budgétaire et du plan à trois ans. L'objectif est de recenser, d'analyser et d'anticiper les principaux risques internes et externes pour la Société. Depuis quelques années, cette cartographie des risques intègre en propre le risque lié au changement climatique. Le risque est évalué en prenant en compte les conséquences potentielles des conditions météorologiques extrêmes, telles que les cyclones tropicaux ou extra-tropicaux, les tempêtes de grêle, les tempêtes, les inondations et les raz-de-marée, sur les activités de fabrication, les sites et les bâtiments de la Société. La méthode permet de recenser les installations d'Alstom les plus exposées, sur la base d'un ensemble d'indices en fonction des zones géographiques et des probabilités, qui sont fournis par les compagnies d'assurance.

Au cours de l'année fiscale 2017/18, Alstom a mandaté la compagnie d'assurance Allianz pour réaliser une analyse spécifique de son exposition aux risques de catastrophes naturelles, en intégrant l'évolution des données climatiques et de son périmètre d'activité. Cette analyse a permis d'identifier les types d'événements susceptibles de générer les risques les plus significatifs pour la Société, tels que les inondations en Grande-Bretagne ou les tempêtes violentes en Europe.

Allianz réalise des inspections sur site dans le cadre d'un programme annuel pour s'assurer que les mesures de prévention et de protection appropriées sont en place. En fonction des résultats, des actions d'amélioration sont déployées si nécessaire. À titre d'exemple, le site de Savigliano, en Italie, a intégré à son plan de continuité des opérations un plan de réaction aux inondations. Ce plan a fait l'objet d'une revue externe spécifique conduisant à la proposition de mesures de protection complémentaires. De même, le site de Warrensburg aux États-Unis, qui est exposé au risque de tornade, dispose d'un système d'alerte permettant de déclencher des mesures de protection particulières (ex. : utilisation d'un abri anti-tornade) en cas de conditions météorologiques exceptionnelles.

Afin d'étendre le périmètre d'activités couvert par le processus d'analyse, Alstom a réalisé en 2019, une analyse de l'exposition aux risques naturels de ses principaux sites de projet. Les résultats seront utilisés, comme pour les sites permanents, pour réaliser des améliorations à l'avenir.

La priorité pour les années à venir est de s'assurer que toutes les mesures de prévention appropriées sont déployées sur les sites les plus exposés et de commencer à intégrer l'analyse du risque climatique dans la stratégie d'achats et d'investissement de la Société. Il est prévu d'intégrer l'exposition au risque de « catastrophe naturelle » dans l'évaluation du risque fournisseur à partir de l'année 2020/21.

## Principaux résultats et indicateurs de performance

Le principal indicateur faisant l'objet d'un suivi est le nombre de catastrophes naturelles générant des dommages aux biens et pertes d'exploitation pour un montant supérieur à € 2 millions.

Durant l'exercice 2019/20, un seul événement de cette nature a été enregistré à Kochi, en Inde, sur un site projet suite à une inondation exceptionnelle.

	2017/18	2018/19	2019/20
Nombre de catastrophes naturelles générant des dommages aux biens et pertes d'exploitation pour un montant supérieur à € 2 millions	0	1	1

## Développer des solutions résilientes

Enfin, en matière d'adaptation, Alstom est en mesure de proposer des solutions résilientes au changement climatique. C'est un sujet important pour le transport ferroviaire : on estime à USD 14,6 milliards la valeur moyenne des dommages annuels anticipés sur les infrastructures de transport, dont le secteur ferroviaire, en lien avec les catastrophes naturelles et à travers le monde. 73 % de ces pertes seraient attribuables aux crues des fleuves ; 15 % aux inondations dans les régions côtières ; 7 % aux tremblements de terre et 4 % aux cyclones <sup>(1)</sup>.

Depuis de nombreuses années, Alstom met en œuvre des projets exigeants sur un grand nombre de sites exposés à des conditions climatiques exceptionnelles. Le Groupe a donc la capacité de fournir des trains et des systèmes résilients au changement climatique. Cette année, afin de progresser encore, Alstom a souhaité synthétiser et renforcer les instructions existantes en la matière en proposant une nouvelle instruction « Adaptation environnementale et climatique ». Rédigée par un groupe d'experts en conception environnementale et climatique, cette instruction est basée sur les requis demandés par la norme EN 50125, norme européenne sur les paramètres climatiques pour le matériel ferroviaire pour des situations de grêle, glace, pluie, chaleur, humidité radiations solaires... L'instruction intègre aussi des requis supplémentaires pour mieux prendre en compte les paramètres climatiques et faire l'objet d'une attention plus poussée sur certains critères, comme par exemple pour la corrosion saline. Cette instruction est aujourd'hui en cours de finalisation et ses requis déjà applicables à tout nouveau projet. Alstom a d'ailleurs proposé cette année la révision de cette norme à l'échelle européenne et est à présent en charge d'organiser les travaux de révision, en accord avec le Comité européen de normalisation en électronique et en électrotechnique (Cenelec) et le Bureau de normalisation ferroviaire (BNF), afin de mieux prendre en compte les effets du changement climatique.

Alstom fournit déjà des solutions ferroviaires fonctionnant dans des conditions très différentes, allant du désert de Dubaï au grand froid du Kazakhstan, et considère qu'il existerait des solutions techniques pour fonctionner dans des conditions environnementales encore plus rigoureuses, le cas échéant. Les solutions proposées par Alstom incluent, entre autres, des fonctions renforcées dans le domaine du chauffage, de la ventilation et du conditionnement de l'air, des sous-stations électriques résistant à de hautes températures et des équipements conçus pour résister aux fortes masses de neige ou encore à la corrosion de l'air marin. Par exemple, pour le métro de Montréal, Alstom a démontré la capacité des trains à fonctionner sous des chutes de neige abondantes. Le Groupe peut également procéder à une analyse complète de la capacité de résistance de son système de transport face à des situations climatiques extrêmes pour valider sa résilience au changement climatique, comme cela a été fait dans le cadre du projet de tramway de Sydney mis en service cette année.

(1) Rozenberg, J., X. Espinet Alegre, P. Avner, C. Fox, S. Hallegette, E. Koks, J. Rentschler, M. Tariverdi. 2019. « From A Rocky Road to Smooth Sailing: Building Transport Resilience to Natural Disasters ». Background paper for Lifelines; World Bank, Washington, DC. © World Bank.

## Éco-conception & économie circulaire

Alstom met en œuvre une approche cycle de vie pour ses produits et services afin d'optimiser les bénéfices économiques et environnementaux de manière continue. Cette approche permet de limiter les risques liés à l'éco-conception et à l'économie circulaire et de bénéficier de nouvelles opportunités tels que :

- les opportunités commerciales résultant de la capacité d'Alstom à proposer à ses clients, des solutions éco-conçues avec une empreinte environnementale faible ;
- les opportunités commerciales et opérationnelles liées à la réutilisation ou à la valorisation de matériaux (rares ou non) à travers des produits et services intégrant la dimension de l'économie circulaire ;
- les risques de non-conformité des produits et solutions, notamment aux règlements comme REACH <sup>(1)</sup>, F-Gases <sup>(2)</sup> ou aux dispositions similaires (TSCA <sup>(3)</sup> aux États-Unis ou China REACH en Chine <sup>(4)</sup>).

Cette approche est particulièrement pertinente du fait de l'augmentation des attentes des clients en matière d'éco-conception et de l'accélération des réglementations associées comme le *Green Deal* européen qui devrait ériger l'économie circulaire en priorité.

### Stratégie et politiques

En matière de produits et services, Alstom privilégie une approche basée sur le cycle de vie pour sélectionner les leviers principaux de performance environnementale et assurer une approche efficace de maîtrise et de réduction de l'empreinte de ses solutions. Cette démarche couvre les différents aspects environnementaux des solutions et inclut les principes d'économie circulaire, liés aux ressources et à leur gestion efficace.

La démarche d'éco-conception d'Alstom repose ainsi sur trois éléments essentiels : l'approche multi-impacts sur le cycle de vie, la prise en compte des attentes des clients et des parties prenantes ainsi que l'amélioration continue.

Les priorités définies dans la politique d'éco-conception d'Alstom intègrent :

- l'efficacité énergétique des systèmes ferroviaires ;
- l'utilisation de matières premières plus vertes, recyclables et naturelles ;
- la réduction des émissions sonores et des vibrations ;
- la réduction des émissions atmosphériques ;
- l'économie circulaire et la gestion de la fin de vie.

Cette politique, applicable à l'ensemble du Groupe, s'inscrit au cœur de son système de management environnemental (selon l'ISO 14001) et des activités de conception. Elle est portée par le CTO (*Chief Technology Officer*) et le Vice-Président Ingénierie, et déployée selon le référentiel éco-conception grâce au soutien d'un réseau de plus de 100 experts (éco-concepteurs, acousticiens, experts matériaux et énergéticiens).

### Procédures et plans d'action

Afin de déployer sa politique éco-conception, Alstom a mis en place et maintient :

- un plan d'action sur trois ans révisé tous les six mois et validé par le top management ;
- un référentiel définissant le processus d'éco-conception, les méthodes de travail, les standards ainsi que les compétences nécessaires et leur évaluation.

(1) Règlement européen (CE) n° 1907/2006 du Parlement européen et du Conseil, du 18 décembre 2006, concernant l'enregistrement, l'évaluation, l'autorisation et la restriction des substances chimiques.

(2) Règlement européen n° 517/2014 du Parlement européen et du Conseil, du 16 avril 2014, relatif aux gaz à effet de serre fluorés.

(3) *Toxic Substances Control Act, codified as 15 U.S.C. 2601-2671.*

(4) *China MEP Order 7 - Measures for Environmental Administration of New Chemical Substances issued in January 2010 by the Chinese Ministry of Environmental Protection, known as China REACH.*

(5) L'Union des industries ferroviaires européennes.

### Plan d'action d'éco-conception

Le plan d'action éco-conception du Groupe repose sur l'amélioration continue. Il s'intègre dans le programme environnemental d'Alstom et est évalué dans le cadre de la certification ISO 14001. Révisé de manière périodique, le plan d'action est composé de sept axes stratégiques :

- la trajectoire 2025 de réduction de la consommation d'énergie des solutions ;
- la couverture du portefeuille solutions et la trajectoire 2025 associée. Cette année Alstom a couvert sa solution de « convergence » de signalisation, sa version hydrogène du train régional et sa solution d'électrification de ligne grande vitesse 2X25 kV & 1X25 kV ;
- le développement d'un schéma d'économie circulaire et de l'amélioration de la performance des solutions associées. Plusieurs ateliers ont été organisés en ce sens avec les équipes des activités de services au Royaume-Uni et en Italie ;
- la performance opérationnelle. Cette année, un outil informatique a été développé ayant pour objectif de capitaliser et de fluidifier la gestion des données comme la recyclabilité, les niveaux d'émissivité et les compositions des matériaux et composants. Il aborde notamment l'alignement avec les autres outils comme le PLM (*Product Life Management*) ;
- l'analyse et la mesure environnementale. En ce sens, une feuille de route sur l'analyse de cycle de vie est maintenue et mise en œuvre ;
- les risques et les opportunités environnementaux associés aux solutions et aux produits ;
- les standards et les réglementations. Alstom est membre du groupe « Risques Chimiques » de l'UNIFE <sup>(5)</sup> et prépare les défis à relever liés au plomb en tant que substance candidate (REACH) ;
- les ressources humaines et leurs compétences. En 2019, les grilles d'évaluation des compétences en éco-conception ont été mises à jour et l'ensemble des ingénieurs et experts a été évalué.

Des objectifs annuels en matière d'éco-conception sont déployés de manière systématique pour les sites impliqués dans la conception des produits et solutions. Au niveau des solutions, les objectifs spécifiques sont déclinés dans les tableaux de bord adressant les aspects environnementaux pertinents.

### Processus et méthodes de travail

Le processus d'éco-conception d'Alstom fait l'objet d'un référentiel de pratiques de gestion. Il est déployé progressivement à l'ensemble des solutions pour lesquelles la démarche est pertinente.

Le référentiel assure la couverture des différents besoins, à savoir :

- inscrire l'éco-conception et l'économie circulaire dans l'ADN de l'entreprise. Des formations « Éco-conception pour tous » sont progressivement déployées. Cette année, elle a été déployée sur les sites de Rochester, Saint-Ouen, Oxley et Charleroi. Les éco-concepteurs sont ainsi formés à différents modules comme « Recyclabilité et Gestion fin de vie », « Analyse de Cycle de Vie », « Réglementations Substances dangereuses », « Émissions & Qualité de l'Air » ;
- intégrer la dimension environnementale dans le développement des solutions et délivrer des produits conformes aux attentes et aux exigences des clients. Pour tous les nouveaux développements, des éléments de marché et de performance sont analysés pour déterminer la mise en œuvre d'une démarche éco-conception. Par ailleurs, au cours de l'année, six nouvelles instructions et standards Alstom ont

été créées et diffusées (par exemple, une instruction technique sur la manière de limiter les composants organiques volatils (COV)) ;

- assurer la conformité aux standards et réglementations ;
- promouvoir les solutions responsables et communiquer sur la performance environnementale par des déclarations environnementales produits (EPD). Ces publications offrent une vision étendue des impacts environnementaux tout au long du cycle de vie des produits. En 2019/20, Alstom a publié cinq EPDs, dont Trackside Atlas™ 200, NetBox et Electrification pour les lignes grandes vitesses.

Dans ce cadre, Alstom améliore de manière continue ses solutions, pratiques et performances dans les domaines :

- de l'économie circulaire (durée de vie, gestion fin de vie, recyclabilité des systèmes et sous-systèmes). Avec un portefeuille complet de solutions de rénovation et de modernisation, Alstom propose à ses clients de prolonger la durée de vie de leurs systèmes, tout en permettant une mise à niveau du confort et des services rendus. Alstom délivre aussi manuel de gestion fin de vie permettant un recyclage optimal et sécuritaire. Les métros contiennent 28 % (en moyenne) de matériaux recyclés. Par exemple, les planchers de la nouvelle génération des trains régionaux Coradia Stream™ contiennent du PET (polytéréphtalate d'éthylène) recyclé fabriqué à partir de déchets de bouteilles en plastique. Le manuel de démantèlement du train suburbain X'trapolis™ précise comment les 240 tonnes le constituant doivent être démantelées afin d'atteindre une recyclabilité de 93 % et un taux de valorisation de 99 %. Par ailleurs, le métro conçu pour Sydney présente un taux de recyclabilité de 95 % et un taux de valorisation de 98,5 % ;
- de l'utilisation efficace des ressources. Les composants utilisés pour les trains sont progressivement améliorés ; les sièges des trains à grande vitesse sont plus légers (- 6 kg par rapport à la génération précédente), et faits de matériaux moins impactant (en moyenne, les impacts environnementaux sont réduits de 35 %). Une analyse comparative de cycle de vie a été menée entre l'équipement de signalisation NetBox V2 et la génération précédente. Le résultat montre un impact environnemental global réduit de plus de 25 % en moyenne sur l'ensemble des indicateurs. Pour le matériel roulant, Alstom propose aussi des solutions de réparation des assises et des dossiers des sièges ;

- du contrôle et de la limitation des substances dangereuses (et notamment les substances dites « préoccupantes » selon le Règlement REACH). La démarche proactive d'Alstom a permis de détecter et de résoudre de nombreux cas d'utilisation de substances extrêmement préoccupantes selon le Règlement européen REACH. Par cette méthode, 100 % des cas concernés par l'annexe XIV sont remplacés avant les échéances légales ;
- des matériaux plus verts, responsables et renouvelables. Les matériaux et pièces détachées avec des écolabels reconnus (FSC ; écolabel européen, Blue Angel ; PEFC...) sont désormais progressivement proposés et intégrés pour les trains et les solutions d'infrastructure. La graisse KAJO BIO (label écologique de l'UE) a déjà été utilisée sur nos trains Coradia™ Polyvant en Algérie par exemple ; les panneaux de plancher du métro de Sydney sont certifiés PEFC et FSC, et des panneaux certifiés FSC et UL Greenguard sont utilisés pour la fourniture des trains à Amtrak ;
- de l'efficacité énergétique. Avec ses nouveaux trains X'trapolis, Alstom a atteint une réduction de consommation d'énergie de 30 % ;
- des émissions et de la qualité de l'air. En ce sens, le freinage électrique jusqu'à très faible vitesse permet de réduire les émissions de plusieurs tonnes par an et par flotte/contrats ;
- de la réduction du niveau de bruit, que ce soit pour les matériels roulants neufs ou dans le cadre de la rénovation. Les moteurs de traction et convertisseurs auxiliaires ont été améliorés, réduisant les niveaux de bruit de respectivement de 12 dB et 10 dB. Par exemple, le métro de Sydney a atteint - 2 dB par rapport aux performances standard pour le bruit intérieur et extérieur ;
- de l'analyse de cycle de vie et de l'analyse environnementale (ACV). Depuis deux ans, un panel de vérification interne a été mis en place pour améliorer l'exactitude des analyses effectuées et harmoniser les pratiques du Groupe en la matière. Ainsi, les études importantes doivent faire l'objet d'une revue critique avant toute utilisation et/ou publication. Au cours de l'année fiscale, sept de ces études ont été soumises à un examen critique interne. À titre d'illustration, les ACV de la solution d'électrification 25 kV et les moteurs ont fait l'objet d'une revue de ce type cette année.

## Principaux résultats et indicateurs de performance

Sur la base d'évaluations environnementales incluant des analyses de cycle de vie, Alstom a identifié ses priorités environnementales et a décidé de suivre le déploiement de ses activités d'écoconception sur ses solutions à l'aide de deux indicateurs de performance clés :

- la réduction de la consommation d'énergie moyenne des solutions (voir le chapitre « Solutions bas carbone », page 214) ;
- la couverture de ses solutions par une démarche d'éco-conception, incluant les aspects d'économie circulaire.

	2019/20	Objectif 2025
% de nouvelles solutions développées couvertes par une démarche d'éco-conception	25 %	100 %

Les solutions nouvellement développées sont classées « éco-conçues » lorsque des objectifs de réduction de l'empreinte environnementale ont été soumis et qu'un suivi des performances environnementales est en place. Cette année, les trains régionaux hybrides et Hydrogène ont été couverts, ainsi que la solution Convergence pour la signalisation et l'électrification Grandes Lignes pour les infrastructures.

## Performance énergétique des opérations

La Société peut être exposée à différents types de risques environnementaux tels que les pollutions de l'air ou de l'eau ou la perte des certifications environnementales et des permis d'exploitations. Cependant, dans le cadre des activités d'Alstom, la consommation électrique constitue l'enjeu principal du fait du risque d'augmentation des coûts d'énergie en relation avec l'évolution des prix de l'électricité et la performance énergétique des activités, et des opportunités de réduction des coûts à travers les programmes d'économie d'énergie.

### Stratégie et politiques

Les engagements en matière d'environnement sont pris au plus haut niveau de l'entreprise et exprimés dans une politique Santé, Sécurité, Environnement signée par le Vice-Président EHS (« Environment, Health & Safety » – Santé, Sécurité & Environnement). Le périmètre d'application de la politique est décrit dans un standard interne définissant également des critères d'applicabilité. Celui-ci couvre les activités principales, comme les sites de production des matériels roulants et des composants, les projets d'infrastructure et de systèmes, les activités de services ainsi que les bureaux permanents. Dans ce contexte, Alstom s'est engagé à :

- ne commettre aucun dommage à l'environnement ;
- améliorer en continu ses performances environnementales ;
- maintenir un système de management de l'environnement ;
- renforcer la culture environnementale des collaborateurs et des sous-traitants ;
- assurer un bon niveau de compétences en environnement et des formations à tous les niveaux de l'organisation.

Cette politique est revue régulièrement et est communiquée à toutes les parties intéressées. Elle est affichée sur tous les sites d'Alstom et publiée sur le site Internet de l'entreprise.

La gestion de l'environnement, y compris de l'énergie, repose sur un programme environnemental, incluant un Plan Énergie, qui couvre :

- la prise en compte de la problématique à tous les niveaux de l'Entreprise ;
- la déclinaison d'objectifs dans l'organisation et la revue périodique des résultats, à la même fréquence et dans les mêmes instances internes que pour les résultats financiers ;
- la mise en œuvre d'un programme dédié à l'environnement : développement et déploiement de standards internes, d'outils d'évaluation, d'actions de formation, de communication et sensibilisation auprès des collaborateurs ;
- une organisation EHS (« Environment, Health & Safety » – Santé, Sécurité & Environnement) animée et coordonnée dans les régions et au niveau central.

Les exigences de la norme ISO 14001 sont par ailleurs intégrées dans le Système de Management Alstom et contribuent au processus d'amélioration environnemental des sites.

Un nouveau plan à horizon 2025 en lien avec la nouvelle stratégie AIM (*Alstom In Motion*) d'Alstom succédera au plan 2020 dont les résultats sont présentés dans ce document.

### Procédures et plans d'action

À partir de sa cartographie des risques en matière d'environnement, Alstom s'est fixé trois objectifs principaux pour améliorer la performance énergétique de ses sites :

- une réduction de 10 % de l'intensité énergétique en 2020 par rapport à l'année de référence 2014 ;

- une réduction de 10 % de l'intensité de gaz à effet de serre en 2020 par rapport à l'année de référence 2014 ;
- l'approvisionnement des sites à 100 % en électricité issue de sources renouvelables d'ici à 2025.

### Intensité énergétique

L'intensité énergétique est définie par la quantité d'énergie consommée rapportée à l'activité d'Alstom. L'activité est mesurée en heures travaillées. La quantité d'énergie consommée est recalculée en prenant en compte le facteur climat. Ainsi la part d'énergie utilisée pour le chauffage est ajustée pour prendre en compte l'impact des températures hivernales sur la consommation d'énergie de chauffe. Cet ajustement se fait mensuellement à travers le facteur « Degré Jour Unifié » qui estime quotidiennement, par zone géographique, l'écart entre la température de référence et la moyenne des températures mesurées.

La consommation d'énergie du Groupe est en légère hausse par rapport à l'année dernière. Les consommations brutes de gaz naturel (dont la principale source provient du chauffage et de l'énergie consommée pour les cabines de peinture) ont augmenté de 4,8 %, ainsi que les consommations d'électricité de 2,7 % en parallèle à l'évolution de l'activité manufacturière du Groupe.

Fin 2019, l'intensité énergétique une fois corrigée du facteur climat affichait, elle, une baisse de 4,1 % par rapport à 2018 et de 16 % par rapport à 2014. Alstom a largement atteint l'objectif 2020 grâce au plan énergie lancé en 2016. Ce plan cible les 20 plus gros sites contributeurs. Une gouvernance à trois niveaux (central, régional, site) permet d'assurer le déploiement des plans d'action, leur suivi et le partage de bonnes pratiques. Il en ressort une dynamique forte pour faire avancer les sujets et mutualiser les bonnes pratiques. Par exemple, l'initiative de déploiement de l'éclairage LED se poursuit au niveau Groupe. Les centrales de co-génération, principe qui consiste à produire de l'énergie mécanique et de la chaleur en même temps, dans une même installation et à partir d'une même source d'énergie, se développent sur les sites d'Alstom : Savigliano en Italie s'est doté d'une installation qui couvre 94 % des besoins en électricité du site ; à Valenciennes la chaleur récupérée de la cogénération permet de remplacer 30 % du chauffage par gaz naturel, enfin Salzgitter en Allemagne envisage l'installation d'une centrale de co-génération.

### Émissions de gaz à effet de serre liées aux opérations (scope 1 et 2)

L'intensité des émissions de gaz à effet de serre est définie par la quantité de GES (Gaz à Effet de Serre) provenant de la consommation d'énergie, exprimée en kilogrammes équivalent-CO<sub>2</sub> et rapportée à l'activité d'Alstom. L'activité est mesurée en heures travaillées. L'objectif de réduction de l'intensité des émissions de GES est donc directement lié à celui de réduction de l'intensité énergétique. La quantité de GES provenant de la consommation d'énergie tient compte du facteur climat. Le Groupe mesure séparément les GES provenant de la consommation d'énergie – largement majoritaires – et les émissions fugitives d'hydrofluorocarbures (HFC). À ce titre, seules les émissions de GES provenant de la consommation d'énergie sont prises en compte dans l'indicateur d'intensité.

À fin 2019, l'intensité des émissions de GES provenant des consommations d'énergie est stable par rapport à 2018 et affiche une baisse de 27 % par rapport à 2014. La part d'électricité verte dans la fourniture d'énergie a été prise en compte pour la première fois en 2018, réduisant ainsi les émissions de CO<sub>2</sub> nettes (pour la part d'électricité d'origine renouvelable, un facteur d'émission de zéro a été pris en compte).



### Utilisation d'énergies renouvelables

Dans le cadre de sa démarche globale du respect de l'environnement, Alstom a pris un engagement fort de s'approvisionner à 100 % en électricité d'origine renouvelable d'ici 2025.

Le Groupe a signé des contrats pour l'approvisionnement en électricité provenant de sources d'énergie renouvelables, lorsque cette option était envisageable à un coût raisonnable. Par exemple, Alstom est entièrement alimenté en électricité verte en Belgique, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, en Espagne et sur le site canadien de Sorel Tracy. En France la part d'électricité d'origine renouvelable en 2019 est passée de 50 % à 60 % (à l'exception du site de Belfort où Alstom ne gère pas le contrat en direct). Enfin les sites d'Hornell et de Rochester aux États-Unis sont approvisionnés en électricité d'origine renouvelable via l'achat de certificats.

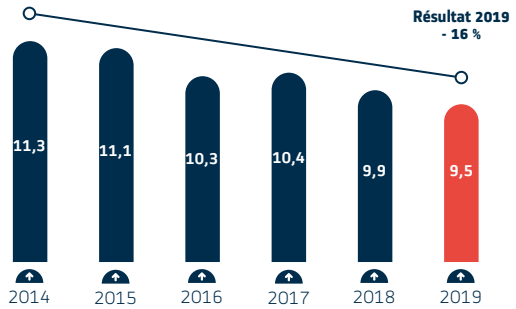
Par ailleurs, des initiatives de mise en place de panneaux solaires pour autoconsommer de l'électricité verte sont déployées en Italie (1 MWh installé sur le site de Nola) et en Inde (contrat en cours de finalisation pour l'installation de 1 MWh sur le site de Sri City). Le Groupe s'est fixé comme nouvel objectif de produire 10 % de son électricité sur site à partir de sources renouvelables d'ici 2025.

Cette année, les efforts se sont également concentrés sur la définition et l'évaluation de scénarios incluant des options de contrat d'achat d'électricité (*Power Purchase Agreement*).

### Principaux résultats et indicateurs de performance

#### INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE (en kwh/heures travaillées)

Objectif 2020 : réduire l'intensité énergétique de 10 % par rapport à 2014.



### DÉTAIL DES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE

(en GWh – valeurs brutes)	Alstom			
	2016	2017	2018	2019
Gaz naturel	231	223	231	243
Butane ou propane et autres gaz	8	8	8	8
Fioul domestique	6	5	6	6
Vapeur/réseau de chaleur	42	41	42	42
Électricité	181	184	187	192
Charbon, fiouls lourds et autres combustibles	0	1	1	0
<b>CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE TOTALE</b>	<b>468</b>	<b>462</b>	<b>475</b>	<b>491</b>

Source : Alstom Teranga.

	2018	2019
Part d'électricité d'origine renouvelable	36 % (*)	36 %

(\*) Suite à la révision de la méthodologie de calcul de l'indicateur clé en vue de l'alignement avec les recommandations techniques du RE100, les données de 2018 ont été recalculées afin d'être comparables avec l'année 2019.

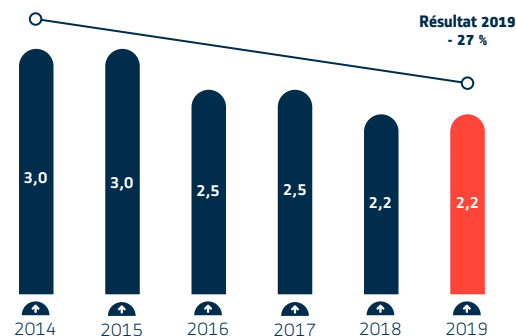
Au total, la part d'électricité verte dans le mix électrique est de 36 % en 2019. Malgré les efforts réalisés afin d'augmenter la fourniture d'électricité verte aux sites, le pourcentage global reste stable. Ceci est lié à l'intégration des données du site de production indien de Madhepura, ainsi que la hausse de la consommation d'énergie de sites n'ayant pas encore accès aux

énergies renouvelables (Allemagne, Pologne, Italie) et la réduction de la consommation des sites alimentés en électricité verte (France, États-Unis, Espagne, Belgique). Le renouvellement des contrats à partir de 2020 intègre une alimentation partielle en électricité verte pour le site en Pologne, ce qui devrait renforcer la performance du Groupe dans l'atteinte de son objectif.

## INTENSITÉ DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

(en kg équivalent CO<sub>2</sub>/heures travaillées)

Objectif 2020 : Réduction de 10 % de l'intensité des émissions de GES provenant de la consommation d'énergie par rapport à 2014.



## DÉTAILS DES ÉMISSIONS DE GES

(en kilotonnes équivalent CO <sub>2</sub> )	Alstom			
	2016	2017	2018	2019
Émissions de CO <sub>2</sub> directes liées à la consommation de gaz naturel, butane, propane, charbon et fioul <sup>(1)</sup>	50	48	50	52
Émissions de CO <sub>2</sub> indirectes liées à la consommation de vapeur, réseau de chaleur, électricité <sup>(2)</sup>	62	65	65	70
<b>Total des émissions de CO<sub>2</sub> brutes liées à la consommation d'énergie</b>	<b>112</b>	<b>113</b>	<b>115</b>	<b>122</b>
Émissions évitées grâce à la fourniture d'électricité verte <sup>(3)</sup>			14	12
<b>Total des émissions de CO<sub>2</sub> nettes liées à la consommation d'énergie <sup>(4)</sup></b>	<b>112</b>	<b>113</b>	<b>101</b>	<b>110</b>
Autres émissions de CO <sub>2</sub> directes, liées aux émissions fugitives de HFC	1	1	1	1
<b>TOTAL DES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> LIÉES À LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET AUTRES ÉMISSIONS DIRECTES</b>	<b>113</b>	<b>114</b>	<b>102</b>	<b>111</b>

Source : Alstom Teranga.

(1) Source : pour le gaz naturel, butane, propane, les facteurs d'émissions CO<sub>2</sub> sont issus de « IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories (2006) ».(2) Source : pour l'électricité les facteurs d'émissions CO<sub>2</sub> sont pour les années 2014 et 2015 issus de « The Climate Registry Default Emission Factors » et pour les années 2016 à 2019 de l'International Energy Agency (données de 2017 pour 2019).(3) Les facteurs d'émissions CO<sub>2</sub> pour l'électricité d'origine renouvelable sont considérés équivalents à zéro.

(4) Comprenant l'utilisation d'énergie d'origine renouvelable.

Les émissions de CO<sub>2</sub> du groupe Alstom liées à la consommation d'énergie sont en hausse en 2019 par rapport à l'année précédente, ce qui suit l'évolution des consommations énergétiques. En particulier, concernant les émissions liées à la consommation électrique, il est à noter que des pays tels

que l'Inde, la Pologne, l'Afrique du Sud et l'Australie, qui ont des sources d'électricité carbonées ont vu leurs consommations électriques croître en 2019, ce qui explique en partie l'évolution des émissions indirectes de CO<sub>2</sub>.

## 2. EMPLOYEUR ENGAGÉ

Partout où opère le Groupe, les dimensions santé et sécurité (page 225) restent une priorité absolue pour l'entreprise, ses collaborateurs et ses sous-traitants. Alstom déploie des programmes ambitieux pour atteindre un objectif clair : prévenir les accidents et éliminer tous les accidents graves.

Être un employeur engagé implique également de fournir aux collaborateurs le meilleur environnement de travail et la meilleure Expérience Collaborateur possibles. S'assurer que le Groupe recrute, engage et retienne les talents (page 228) est essentiel pour sa réussite.

La valeur qu'apporte Alstom à ses clients repose fortement sur les aptitudes et compétences des collaborateurs et sa capacité à les développer (page 235).

### Santé et sécurité des collaborateurs<sup>PV</sup>

Alstom intervient dans différents environnements de travail, à savoir :

- ses propres sites de production et de test ;
- les locaux de ses clients où les équipes d'Alstom réalisent des activités de maintenance, de mise en service ou de test ;
- des chantiers ou sites de projet (nombreuses interactions avec ses clients et partenaires).

Du fait des activités d'Alstom, ses collaborateurs et sous-traitants sont exposés à un risque de santé et sécurité : tout élément susceptible de porter atteinte à une personne dans son environnement de travail : éléments mécaniques et électriques, substances chimiques, comportement inadapté d'un collaborateur ou autres facteurs doit être regardé comme un facteur de risque.

Le niveau de risque dépend de plusieurs paramètres, notamment :

- de la localisation des opérations – la culture et connaissance EHS (Environnement, Santé et Sécurité) ne sont pas au même niveau dans tous les pays du monde ;
- du niveau de culture et de connaissance en matière d'EHS des partenaires du Groupe (consortiums et co-entreprises) ;
- des politiques EHS des clients – une partie des activités de l'Entreprise se déroulant sur les sites des clients, Alstom est impactée par la manière dont ses clients abordent les questions EHS ;
- de la performance des sous-traitants – Alstom sous-traite certaines opérations, par conséquent, la performance des prestataires en matière d'EHS a des répercussions sur l'Entreprise.

La sécurité est considérée comme un facteur-clé de succès pour la performance des projets.

### Stratégie et politiques

La politique EHS d'Alstom, mise à jour en novembre 2019, souligne le positionnement d'Alstom et son engagement dans ce domaine. Elle couvre toutes les entités d'Alstom et s'applique à tous ses employés, aux intérimaires et aux prestataires. Comme exprimé dans celle-ci, l'Entreprise aspire à être reconnue comme l'acteur le plus performant du secteur ferroviaire en matière d'EHS.

Avec son plan « Alstom Zero Deviation Plan » (AZDP), Alstom vise à créer un environnement plus sûr et contrôle ses principales activités à haut risque. Par ailleurs, grâce à son programme « Santé et Bien-être », le Groupe accorde une attention particulière à la santé et au bien-être de ses employés. Les valeurs de l'entreprise en faveur d'une culture agile, inclusive et responsable, contribue à atteindre ce défi collectif, et déployer la culture EHS à travers l'ensemble de l'organisation.

Nos engagements en matière de santé et de sécurité sont les suivants :

- zéro accident grave ;

- une attention soutenue portée à la santé et sécurité des personnes.

Dans le cadre du plan Alstom 2020, l'objectif en termes de taux de fréquence d'accident avec arrêt de travail a été fixé à un à horizon mars 2020.

Dans le cadre du nouveau plan stratégique *Alstom in Motion*, un nouvel indicateur sera suivi : le taux total d'accidents avec blessure (TRIR en anglais), qui inclura les accidents avec arrêt de travail et autres accidents liés au travail enregistrables tels que des blessures donnant lieu à des restrictions en termes de poste de travail ou un transfert vers des tâches moins lourdes. En élargissant le champ de son indicateur, Alstom va consolider et développer son programme de prévention sur une base de données plus large et ainsi s'aligner sur les meilleures pratiques du secteur et les recommandations du *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB).

La stratégie en matière de santé et de sécurité porte donc sur une approche pro-active. Elle intègre les principes suivants :

- un leadership EHS actif et visible sous la responsabilité de la Direction opérationnelle ;
- le pilotage et l'amélioration de la performance EHS sur la base d'objectifs mesurables ;
- un système de gestion EHS efficace qui porte sur des processus internes afin de garantir la conformité avec les normes et la réglementation ;
- l'évaluation des risques EHS et la mise en place de mesures proactives pour prévenir les incidents et les maladies professionnelles ainsi que pour améliorer en continu l'analyse des retours d'expérience ;
- l'implication des collaborateurs (une culture EHS renforcée pour les collaborateurs et pour les prestataires) ;
- un réseau de professionnels EHS locaux compétents, organisé par région et soutenu par des compétences métiers ; le développement de compétences et de formations EHS est réalisé à tous les niveaux de l'organisation.

### Procédures et plans d'action

#### Principaux risques identifiés<sup>PV</sup>

##### Activités à haut risque

Sur la base de l'analyse des risques majeurs en matière de sécurité, Alstom a identifié les activités à haut risque qui sont associées au large éventail d'activités que réalise la Société. Qu'elles soient effectuées directement par Alstom ou indirectement par un sous-traitant, ces activités sont définies dans le plan AZDP.

Les activités à haut risque sont les suivantes :

- activités nécessitant une procédure de consignation et de signalisation (LOTO) ;
- activités générant un risque d'interférence avec des véhicules en mouvement, sur site ou sur rail ;
- travail isolé ;
- travail en hauteur ;
- opérations de levage ;
- travaux par points chauds ;
- intervention en atmosphère explosive ;
- travail exposant à des risques électriques ;
- travail en espace confiné ;
- montage, modification et démontage d'échafaudages ;
- travaux d'excavation ;
- travail avec exposition aux rayonnements (ionisants ou non ionisants) ;
- installation, mise en service et utilisation de machines.

### Exposition aux substances dangereuses

En matière de substances chimiques dangereuses, l'un des principaux risques pour la santé est lié aux effets cancérigènes, mutagènes ou toxiques pour la reproduction (dites « CMR ») sur les personnes exposées ou ayant été exposées. L'amiante a été identifiée comme la substance chimique présentant le plus de risques de générer des conséquences graves et irréversibles sur la santé des employés et des sous-traitants d'Alstom.

### Procédures d'évaluation, atténuation et prévention des risques, dispositifs de suivi des mesures<sup>PM</sup>

#### Plan AZDP

Le plan AZDP s'applique à l'ensemble des employés et sous-traitants d'Alstom. Ce plan comprend des mesures d'évaluation, de réduction et de prévention des risques, applicables à toutes les activités à haut risque. Il repose sur 12 directives décrivant les obligations qui s'appliquent à l'ensemble des activités du Groupe. Ces exigences sont liées aux activités définies comme des activités à haut risque, permettant ainsi de limiter et de prévenir les incidents ayant des conséquences graves ou irrémédiables. Pour soutenir ce Plan, une politique de « zéro tolérance aux déviations » a été mise en place.

Chaque entité Alstom procède régulièrement à l'autoévaluation de sa conformité aux directives et met en place des plans d'amélioration continue.

Un plan d'audits triennal, piloté de façon centralisée, est déployé dans le Groupe, aussi bien sur les grands sites industriels que sur des activités de moindre ampleur, comme les dépôts ou les chantiers. L'objectif est de réaliser plus de 60 audits par année fiscale. Du fait des restrictions de voyage liées au Covid-19, seuls 48 audits AZDP formels ont pu être réalisés en 2019/20.

#### Formations à la sécurité

En complément des formations exigées par les diverses réglementations, Alstom conçoit et déploie aussi des modules de formation à la sécurité pour répondre à ses besoins spécifiques. La Société adapte en permanence son offre de formation interne.

Une formation spécifique a été créée pour les employés travaillant sur les chantiers de construction afin de leur permettre de mieux appréhender l'ensemble des risques inhérents à cet environnement ferroviaire complexe. Plus de 780 personnes ont déjà été formées et cette formation se poursuivra l'année prochaine.

Sept programmes de formation, dont deux en ligne (« Les fondamentaux de l'EHS » et « Activités à haut risque »), sont dispensés par Alstom University.

## Principaux résultats

### Plan AZDP

	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Nombre d'audits AZDP formels conduits durant l'année fiscale	62	66	64	48

Source : Alstom (EHS Library).

### Formation à la sécurité sur les activités à haut risque

	2017	2018	2019
% de salariés d'Alstom formés aux activités à haut risque à l'aide du module de formation en ligne <sup>(*)</sup>	81 %	77 %	77 %

Source : Alstom HRIS.

(\*) Alstom déploie un programme de formation en ligne portant sur les activités à haut risque, qui est destiné à l'ensemble de ses salariés. Le tableau indique le pourcentage de salariés inscrits aux effectifs du Groupe à la fin de l'année calendaire, qui ont suivi la formation.

### Système de notification et retour d'expérience

Tous les managers ont accès à une application EHS afin de rapporter des situations dangereuses ou des déviations. Grâce à la géolocalisation, le rapport est automatiquement transféré au point de contact EHS pour action.

Un processus de notification immédiat (24 heures) est en place lorsqu'un accident avec arrêt de travail, un évènement indésirable grave ou potentiellement grave, a lieu. Chaque évènement indésirable grave ou potentiellement grave est analysé afin d'en identifier les causes profondes et de prendre des mesures préventives et correctives. Les leçons tirées de ces évènements sont partagées au sein de la communauté EHS à travers des sessions de retour d'expérience. 96 sessions de retour d'expérience à la suite d'évènements indésirables graves ou potentiellement graves ont été réalisées cette année.

### Exposition aux substances chimiques dangereuses (CMR)

L'utilisation d'amiante et de matériaux contenant de l'amiante est rigoureusement interdite dans les produits d'Alstom. La gestion du risque d'exposition à l'amiante sur les sites opérationnels fait partie intégrante de la politique du Groupe depuis de nombreuses années, y compris dans les pays où l'amiante est autorisée. Celle-ci prévoit un diagnostic amiante des bâtiments (loués ou achetés) et des équipements, et la mise en œuvre de plans de retrait en fonction des risques. Alstom a également mis en place des instructions pour structurer les procédures de surveillance et la protection du personnel. Ces instructions sont régulièrement revues et améliorées. Dans ce cadre, l'Entreprise a pour ambition de supprimer totalement l'amiante dans ses bâtiments lorsque cela est raisonnablement et économiquement possible.

### Santé et maladies professionnelles

Alstom vise à réduire le risque d'occurrence des maladies professionnelles. Outre les mesures de prévention ou de protection issues des analyses de risques professionnels, le Groupe cherche à prendre pleinement en compte l'ergonomie dans la conception des postes de travail. En ce sens, chaque année, les équipes industrielles d'Alstom réalisent des audits sur les sites de production, sur la base du référentiel APSYS (*Alstom Performance SYStem*), en vue de mesurer les progrès réalisés concernant ses besoins opérationnels. L'ergonomie des postes de travail est l'un des critères évalués lors de ces audits. Durant l'exercice 2019/20, 16 audits APSYS ont ainsi été conduits.

De plus, une feuille de route globale pour le bien-être au travail a été définie en 2019 dans le but de sensibiliser les équipes à ce sujet à travers des formations, webinaires, et en promouvant la santé mentale afin de créer un environnement de travail attractif.

**Santé et maladies professionnelles**

	2017/18	2018/19	2019/20
Nombre de maladies professionnelles reconnues durant l'année calendaire sur l'ensemble du périmètre Alstom	39	37	45

Source : Alstom Teranga.

**Indicateurs de performance<sup>PV</sup>**

	2017/18	2018/19	2019/20
Nombre de décès accidentels au travail (salariés Alstom et sous-traitants) <sup>(1)</sup>	1	3	0
Nombre de décès accidentels lors d'un trajet (salariés Alstom) <sup>(2)</sup>	0	1	1
Nombre d'accidents du travail graves <sup>(3)</sup>	8	9	6
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (employés et sous-traitants) – TF1 <sup>(4)</sup>	1,0	1,1	1,0

Source : Alstom Teranga.

(1) Inclut tous les décès accidentels sur le lieu de travail et sur les trajets entre deux lieux de travail.

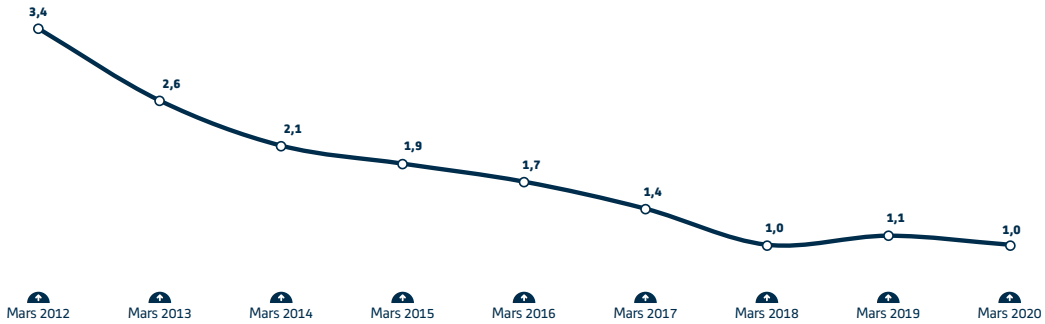
(2) Inclut tous les décès accidentels sur les trajets entre le domicile et le lieu de travail. Avant 2018/19, seuls les décès sur les trajets organisés directement ou indirectement par Alstom sont comptabilisés. À partir de 2018/19, tous les décès accidentels sur les trajets entre le domicile et le travail sont comptabilisés, qu'Alstom ait participé à l'organisation du trajet ou non.

(3) Accidents de travail graves : accidents mortels et tout accident ayant des conséquences irréversibles (défiguration permanente ou incapacité permanente, telle que l'amputation d'un doigt ou d'une partie de doigt), quelle que soit la durée de l'arrêt de travail, ainsi que tout accident provoquant une fracture nécessitant une intervention chirurgicale, quelle que soit la durée de l'arrêt de travail. Sont inclus les accidents graves sur les trajets entre deux lieux de travail ; et sont exclus les accidents sur les trajets entre le domicile et le lieu de travail.

(4) TF1 : nombre d'accidents de travail empêchant une personne de continuer à travailler pendant au moins une journée entière, par million d'heures travaillées. Les accidents survenant sur les trajets entre le domicile et le lieu de travail sont exclus du calcul de cet indicateur.

**Taux de fréquence des accidents de travail des employés et sous-traitants**

Grâce à la Politique EHS d'Alstom, le taux de fréquence des accidents de travail (par million d'heures travaillées) a été divisé par trois depuis 2012. Ce taux est stable à 1,0 et en ligne avec l'ambition d'Alstom 2020 à 1,0.



—○— Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (employés et sous-traitants) par millions d'heures travaillées

## Recrutement, engagement et rétention

La section « Recrutement, engagement et rétention » correspond à la section « Recrutement et Fidélisation » du chapitre 4.

La stratégie des Ressources Humaines (RH) d'Alstom consiste à offrir une Expérience Collaborateur unique afin que tous les collaborateurs s'engagent pleinement dans la réussite de l'Entreprise. Les nouvelles valeurs (Agile, Inclusif et Responsable) sont ancrées dans la stratégie du Groupe. Le recrutement, l'engagement, le développement et la rétention de talents sont essentiels pour maintenir le leadership du Groupe sur les marchés mondiaux et pour développer ses activités à l'avenir.

L'engagement d'Alstom est d'assurer la cohérence et l'équité pour tous les collaborateurs. Ces valeurs rassemblent tous les collaborateurs d'Alstom dans une culture commune, avec pour ambition de susciter un fort sentiment d'appartenance à une seule et même organisation œuvrant pour le succès de façon collaborative.

La valeur ajoutée d'Alstom à ses clients repose fortement sur les compétences de ses collaborateurs. En conséquence, Alstom s'efforce de faire correspondre les besoins et les priorités de l'Entreprise avec les compétences de ses équipes pour atteindre ses objectifs, aussi bien au niveau de l'ingénierie que de l'exécution des projets.

Favoriser le développement des collaborateurs est un objectif stratégique de l'Entreprise (pour plus d'informations sur le développement des talents, consultez la section « Développement des collaborateurs », page 235). Par ailleurs, la capacité à attirer, l'engagement et la rétention des meilleurs collaborateurs représentent la clef du succès du Groupe. Ainsi, Alstom agit afin de garantir :

- une image d'employeur de qualité, offrant un environnement de travail basé sur la diversité et l'inclusion, sur les marchés de l'emploi actuels et futurs dans lesquels le Groupe opère ;
- un environnement et des conditions de travail attrayants ;
- une rémunération, des avantages et des programmes de compensation avantageux ;
- un taux de démission raisonnable, afin d'éviter la dégradation des compétences clés, l'augmentation du coût de l'emploi (y compris le coût d'embauche) et, *in fine*, la diminution de la capacité à servir ses clients (qualité et livraison dans les délais).

## Stratégie et politiques

Afin d'accompagner l'Entreprise dans son succès, l'organisation RH est constituée de deux équipes centrales, « Gestion des Talents et Développement de l'Organisation » et « Rémunération, avantages sociaux et analyse de données RH ». Ces équipes sont accompagnées par des équipes en charge des Ressources Humaines régionales.

L'équipe *Talent Management & Organisation Development* a pour objectif de permettre à Alstom d'attirer et de développer les talents et d'en faire des leaders diversifiés et inclusifs, pour le présent et l'avenir. Elle facilite l'acquisition et la gestion de viviers de talents, l'anticipation des successions, la gestion de la performance, le développement de l'organisation, des compétences et du leadership grâce à un apprentissage continu intégré aux processus du Cycle Annuel de Performance (pour plus d'informations, consultez la section « Développement des collaborateurs », page 235).

Le Département *Total Reward & HR Operations* vise à concevoir et à mettre en œuvre des politiques, processus, outils et pratiques RH motivants, conformes, équitables et efficaces, ainsi qu'à fournir des données pertinentes pour soutenir le développement des activités et des équipes d'Alstom.

Les équipes RH régionales sont chargées de soutenir les activités opérationnelles :

- en veillant à la planification des effectifs et à l'allocation des ressources, aux activités de mobilisation et de démobilisation de projets ;

- en guidant le Cycle Annuel de Performance ;
- en assurant le développement des collaborateurs et les initiatives de gestion de carrière ;
- en soutenant l'organisation et la gestion du changement.

## Recrutement des talents et stratégie de la marque employeur

Avec 38 879 collaborateurs en fin d'exercice 2019/20, la gestion efficace des talents est au cœur de l'identité d'Alstom. Alstom a pris acte de la nécessité de mieux connaître ses collaborateurs et de favoriser leur développement, afin de pourvoir les postes vacants en interne et de motiver, engager et retenir ses talents. La stratégie mondiale de recrutement des talents est déployée à travers une feuille de route focalisée sur des piliers dédiés et soutenue par de solides partenariats avec des acteurs clés sur la Marque employeur, Diversité et inclusion et Développement des talents. Le développement de viviers de talents internes permet de répondre aux besoins actuels et futurs de l'Entreprise et optimiser l'exécution des projets.

Dans le contexte mondial de pénurie de compétences et de viviers de talents restreints, où les entreprises du monde entier se livrent une rude concurrence pour les attirer, Alstom prend acte des défis et de la nécessité d'offrir la meilleure expérience candidat et collaborateur, ainsi que de l'importance de se différencier des autres acteurs sur le marché des talents. C'est pourquoi Alstom a développé cette année une stratégie mondiale de Marque Employeur, avec une feuille de route associée, dont deux des principaux objectifs stratégiques sont la certification mondiale de l'institut *Top Employers* et le développement d'une solide stratégie de partenariats avec les universités. Pour renforcer sa marque employeur, Alstom avait créé un groupe de travail dédié qui a élaboré et déployé une nouvelle proposition de valeur employeur (PVE) mettant en exergue les principaux avantages offerts par Alstom en qualité d'employeur. Vu l'importance des médias sociaux dans le contexte mondial actuel, l'une des priorités majeures de la stratégie de Marque Employeur d'Alstom consiste à renforcer sa présence sur les réseaux sociaux. Elle accorde donc une place privilégiée au storytelling digital, au partage du vécu, des expériences et de la réussite professionnelle des collaborateurs, mais aussi à la promotion de sa culture et de ses valeurs.

Le Cycle Annuel de Performance (« People Management Cycle » – PMC), à travers le processus de « revue de personnel », ainsi que la gestion de la mobilité interne, permet de gérer collectivement et partager les talents entre les unités, les activités et les fonctions afin de positionner la bonne personne, au bon endroit, au bon moment.

La mission des équipes chargées du recrutement des talents et de la marque employeur consiste à favoriser la réussite de l'Entreprise en attirant les bons talents au bon moment grâce à des processus et outils efficaces, une gouvernance solide et une PVE affirmée.

Les initiatives Recrutement des talents et Marque Employeur d'Alstom s'inscrivent dans le cadre des objectifs suivants :

- le renforcement de la proposition de valeur employeur et la marque employeur d'Alstom, l'affectation adéquate, en interne, des collaborateurs et leur reconnaissance à l'extérieur de l'Entreprise ;
- le maintien d'une marque employeur attractive au niveau mondial et pertinente au niveau local, en exploitant les meilleurs canaux pour inciter les talents à une carrière chez Alstom, en encourageant les collaborateurs à devenir les ambassadeurs de la marque Alstom ;
- le développement et la promotion de collaborations stratégiques avec les universités, dans le cadre de programmes d'enseignement et d'innovation ;
- la recherche et le développement de talents grâce à de solides stratégies de réserve de talents internes et externes ;

- le positionnement d'Alstom en tant qu'employeur de choix offrant des conditions de travail intéressantes, en attirant des candidats aux profils très divers qui reflètent les marchés que le Groupe sert ;
- la certification mondiale *Top Employer*, qui permettra d'accélérer la mise en œuvre de la stratégie RH d'Alstom en assurant la comparaison avec les bonnes pratiques RH éprouvées partout dans le monde et de renforcer la marque employeur Alstom à l'échelle mondiale.

### Diversité et inclusion

La diversité est l'un des piliers de la stratégie Alstom in Motion (voir la section « Stratégie » du chapitre 1 décrivant les activités du Groupe, page 10). Alstom entend créer une culture inclusive, dans laquelle la diversité est reconnue et valorisée. Des objectifs communs et des indicateurs de performance clés ont été définis pour l'ensemble du Groupe en matière de genre et de diversité multiculturelle. À l'horizon 2025, Alstom a pour objectif d'inclure 25 % de femmes parmi les cadres et les professionnels (contre 21,4 % aujourd'hui et 20,7 % l'an passé) et de veiller à ce que la nationalité dans les fonctions de direction et le réservoir de talents reflètent les activités d'Alstom dans le monde.

La Charte diversité est disponible sur le site Internet d'Alstom : <https://www.alstom.com/commitments/diversity-and-inclusion>.

### Rémunération et avantages sociaux

Alstom a conçu des politiques de rémunération et d'avantages sociaux pour garantir une approche cohérente dans l'ensemble du Groupe.

La structure de la rémunération et les programmes associés doivent encourager et récompenser la performance individuelle et l'engagement envers l'Entreprise de manière juste et équitable pour toutes les régions, tous les métiers et tous les niveaux de responsabilités. À ce titre, ils doivent être conçus pour répondre aux besoins en tenant compte des pratiques de marché et en se conformant aux réglementations locales. Leur structure doit intégrer les principes suivants :

- respecter l'équité ;
- assurer un niveau de rémunération compétitif ;
- garder une vision à long terme ;
- partager le succès de l'Entreprise ;
- permettre une différenciation individuelle ;
- baser les décisions de rémunération sur une approche structurée par niveaux de poste ;
- refléter l'engagement d'Alstom en matière de responsabilité sociale d'entreprise.

En ce qui concerne les avantages sociaux, les politiques d'Alstom stipulent que les programmes d'avantages sociaux doivent être compétitifs sur chaque marché, pour permettre à Alstom d'attirer et de fidéliser les talents clés. Les programmes d'avantages sociaux sont conçus dans une optique de rémunération globale. L'Entreprise reconnaît que le mode de vie des collaborateurs évolue continuellement et encourage vivement les pays à mettre en œuvre des programmes adaptables et flexibles après prise en compte d'éventuels coûts administratifs accrus ou d'un risque d'évolution significative des coûts sur le long terme. À ce titre, l'Entreprise tend à interdire les nouveaux dispositifs de type prestations définies et encadre strictement les plans existants.

### Engagement

L'engagement est l'un des piliers de la stratégie des Ressources Humaines d'Alstom. Afin de favoriser l'engagement des collaborateurs, Alstom avait pour habitude d'organiser des enquêtes tous les deux ans, dont la finalité était de mesurer l'opinion des collaborateurs et d'évaluer leur engagement au regard de la vision, de la feuille de route et de la stratégie de l'Entreprise, pour ensuite mettre en œuvre les actions appropriées. La dernière enquête d'engagement (*Employee Opinion Survey*) portant sur l'ensemble des collaborateurs d'Alstom dans le monde a été réalisée en novembre 2016, avec 61 % de taux de réponse.

Compte tenu du contexte particulier du projet de fusion avorté avec Siemens Mobility, cette enquête n'a pas eu lieu en 2018. Toutefois des sondages ciblés ont été effectués auprès de différents collaborateurs.

Dans le contexte de la stratégie *Alstom in Motion* et du déploiement, en 2019, de nouvelles valeurs davantage en phase avec la réalité actuelle, Alstom entend désormais évaluer l'engagement des collaborateurs dans le cadre d'une approche globale, en s'appuyant sur des outils et des canaux internes et externes, tout en évoluant vers davantage d'écoute. La nouvelle enquête d'engagement sera réalisée en 2020.

L'engagement collaborateur est une pratique courante chez Alstom. Une campagne a été lancée dans le but d'identifier la nouvelle identité de la marque et invité tous les collaborateurs à faire part de leurs idées et à proposer un nouveau slogan. Suite à ce sondage interne, plus de 2 500 collaborateurs ont suggéré des propositions pour exprimer la vision d'Alstom et « Mobility by Nature » a été sélectionné pour devenir la nouvelle signature de marque à partir d'octobre 2019.

### Procédures et plans d'action

#### Recrutement des talents et stratégie de la marque employeur

##### Processus de recrutement des talents

Afin de renforcer la cohérence et l'efficacité du recrutement chez Alstom, la procédure de recrutement des talents a été mise à jour en 2019. L'objectif est de continuer à fournir un cadre global pour le processus de recrutement et de sélection des candidats. La nouvelle procédure vise à améliorer l'expérience candidat et la sélection finale, tout au long du parcours, depuis l'examen de la candidature jusqu'à l'intégration au sein des équipes Alstom, en passant par le recrutement et l'entretien. Elle repose sur le principe que toutes les procédures de recrutement et de sélection doivent refléter l'engagement d'Alstom à offrir l'égalité des chances en évaluant tous les candidats potentiels uniquement en fonction de leurs qualifications par rapport au poste proposé. Le processus de recrutement et de sélection respecte toutes les législations interdisant les discriminations en matière d'âge, de race, de sexe, d'état matrimonial, de nationalité, d'origine ethnique, d'orientation sexuelle, de religion, de santé, de handicap, d'opinions politiques ou philosophiques, d'adhésion à un syndicat ou d'autres critères protégés par les lois et règlements applicables.

La stratégie d'attraction des talents d'Alstom évolue constamment pour s'adapter aux besoins de l'Entreprise. Face à l'impact et à l'influence croissants des médias sociaux, Alstom a élaboré plusieurs formations et guides consacrés au sujet. Ces ressources sont mises à la disposition des 38 879 collaborateurs Alstom dans le monde. L'objectif est d'exploiter les réseaux professionnels et de communiquer sur les postes vacants afin d'enrichir le vivier de talents et de promouvoir la Marque Employeur. Pour présenter la proposition de valeur employeur d'Alstom à travers de vraies histoires, véhiculant sa culture et ses valeurs, Alstom poste très régulièrement des témoignages de collaborateurs sur les différents canaux internes et externes. Alstom a également mis en place un nouveau programme de recommandation des talents pour inciter ses propres collaborateurs à proposer des candidatures.

Alstom a par ailleurs actualisé ses pages Web externes dédiées aux carrières afin de créer un canal plus attractif aussi bien pour les jeunes candidats que pour les plus expérimentés. Alstom a amélioré ses messages sur les réseaux sociaux pour attirer les talents, en mettant l'accent sur ses initiatives de responsabilité sociale d'entreprise. Le Groupe a également investi dans plusieurs améliorations du système de gestion des relations avec les candidats, notamment la possibilité d'intégrer des offres d'emploi sur divers canaux, tant au niveau mondial que sur des marchés locaux, ainsi que des outils d'entretiens vidéo. Alstom compte environ 650 000 followers sur LinkedIn et un nombre conséquent également sur Facebook, Twitter et autres réseaux sociaux.

### Relations avec les universités et développement d'une proposition de valeur pour les jeunes talents

La stratégie d'Alstom vise à développer la diversité dans les équipes, afin de représenter au mieux son organisation, ses valeurs et sa présence géographique, sa vision sociétale et sa base clients. Les équipes sont incitées à intégrer davantage de jeunes talents. Ceci est accompli à travers de nombreuses initiatives :

- en Inde, le programme « Young Engineering Graduate » (YEG) a été mis en place en 2015 pour recruter des stagiaires diplômés de facultés d'ingénierie du pays. Les YEG bénéficient d'une initiation détaillée comprenant un aperçu de l'organisation, des activités et des fonctions, qui les aide à mieux comprendre l'Entreprise et à réussir la transition du campus à l'entreprise. De plus, les YEG ont la possibilité d'interagir avec la Direction d'Alstom pour découvrir l'environnement et s'en inspirer. Le programme s'achève par la participation des YEG à un atelier sur l'innovation et une présentation à la Direction le dernier jour. En 2019, en Inde, 98 diplômés en ingénierie ont rejoint le programme. En 2020, le programme devrait accueillir 196 diplômés (dont 60 % de femmes) ;
- en France, Alstom continue de se concentrer sur les jeunes talents en embauchant des apprentis et des stagiaires. Des partenariats ont été mis en place avec 15 écoles d'ingénieurs triées sur le volet afin de développer des relations étroites : participation à des programmes de Recherche & Développement, présentations ciblées aux étudiants ou accès prioritaire aux postes de stagiaires chez Alstom. Un partenariat très étroit avec l'ESTACA (École supérieure des techniques aéronautiques et de construction automobile) vient d'être créé cette année, avec des projets choisis par les étudiants et encadrés par nos collaborateurs sur les innovations dans les transports et de nouveaux programmes sur le ferroviaire assurés par nos experts pour offrir un large panel de cours aux étudiants. Cette année, Alstom s'est également associée à l'ECE (École centrale d'électronique) rattachée à l'Université de Lyon pour accueillir un *hackathon* : huit équipes multidisciplinaires ont participé à un concours d'innovation sur 24 heures ;
- en Italie, Alstom a lancé une formation diplômante de 24 mois, au cours de laquelle les étudiants effectuent une rotation sur trois différents postes et dans différents métiers, fonctions et sites, pour mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise. La procédure de sélection comporte plusieurs étapes : un recrutement en ligne sous forme de jeu en réalité alternée et une simulation de gestion de projet. Pour les meilleurs candidats, la procédure de recrutement se poursuit dans les locaux avec un jeu d'entreprise collaboratif, des entretiens, une rencontre avec des ambassadeurs « junior » d'Alstom et une visite de la salle de commande centrale (PCC). Pour favoriser le développement, le déploiement, la formation et les stages de talents, des partenariats ont en outre été mis en place avec des universités, dans les établissements professionnels et les masters suivants : Master Train4Me (*Politecnico di Torino*) ; établissements professionnels d'*Ingegneria dei sistemi per la mobilità integrata* : ICT, Big Data, *Segnalamento*, *Infrastrutture e Gestione dei progetti* (*Università di Bologna*, faculté d'ingénierie) ; *Master in Ingegneria delle Infrastrutture e dei Sistemi Ferroviari* (*Università La Sapienza Roma*, faculté d'ingénierie) ; cours de « Mobility Infrastructure and Services » avec la *Politecnico di Milano*. Des partenariats ont vu le jour avec des établissements professionnels de Bari, Maddaloni, Sesto San Giovanni et l'ELIS (Rome). Alstom a lancé diverses initiatives visant à sensibiliser les jeunes, notamment les filles, aux enseignements STEM<sup>(1)</sup> et à gommer les stéréotypes de genre. « STEM in the City », une initiative de la municipalité de Milan lancée en avril-mai 2019 (jeu de rôle en gestion de projet avec des étudiants de l'université), « Inspiring Girls » et « Sistema Scuola Impresa » (témoignages d'ambassadrices STEM d'Alstom dans les collèges et les lycées). Des volontaires forment aussi des membres de la communauté locale. Ces personnes se voient proposer des offres d'emploi après s'être spécialisées dans le soudage de l'aluminium et la

peinture. De plus, de nouveaux diplômés ont été sélectionnés dans toute l'Italie pour des postes de technicien d'essais et, avant d'être embauchés par Alstom, ont reçu une formation de technicien spécialisé ;

- en Amérique du Nord, toutes les entités ont rejoint le programme LEAD (*Leadership Excellence and Development*) destiné aux nouveaux diplômés. Il y a 18 postes LEAD aux États-Unis et deux au Canada. En outre, l'équipe Gestion des Talents intervient dans les universités pour présenter Alstom et l'industrie ferroviaire dans l'optique de susciter les vocations. Elle reçoit aussi les étudiants en entretien et les aide à rédiger leur *curriculum vitae* dans le cadre d'ateliers. Enfin, la région a mis en place le recrutement virtuel et les entretiens en ligne ciblés sur les jeunes talents et les universités, pour toucher un public plus large.

### Intégration de nouveaux collaborateurs

L'accueil de nouveaux collaborateurs chez Alstom est une priorité essentielle de la stratégie de talents. Son objectif est d'instaurer un climat de confiance, en incitant les nouveaux arrivants à acquérir un sentiment d'appartenance à l'organisation et à la culture de l'Entreprise et en leur fournissant les outils et la formation dont ils ont besoin pour réussir dans leur nouveau rôle. Des processus d'intégration sont en place sur tous les sites Alstom. Ils incluent un socle cohérent qui peut ensuite être ajusté localement, en fonction des besoins de l'Entreprise et d'éléments spécifiques du site. Le socle général comprend un parcours d'orientation (installations, informatique et outils pertinents ; rôle, équipe et stratégie et objectifs de l'Entreprise ; Santé et Sécurité, Éthique et Conformité ; détails de l'organisation Alstom, de ses solutions, de sa culture et de ses valeurs ; aperçu clair des exigences du poste et des attentes en matière de performance ; connaissance des politiques/exigences critiques du site ou de la réglementation). Au cours de l'année 2019, plus de 7 330 procédures d'accueil et d'intégration ont eu lieu.

Les exigences de formation globale pour les nouveaux professionnels incluent, entre autres : Éthique et Conformité, dont la procédure d'alerte Alstom, Activités à haut risque, Sécurité ferroviaire et valeurs AIR (Agile, Inclusif, Responsable).

### Mobilité interne

Chez Alstom, les collaborateurs sont encouragés à s'approprier leur développement et à gérer leur carrière en collaboration avec leurs responsables et les Ressources Humaines. Les collaborateurs sont traités de manière égale en fonction de leurs compétences, notamment en ce qui concerne l'emploi, le recrutement, l'identification des talents, la mobilité, la formation, la rémunération, la santé et la sécurité, grâce à la mise en œuvre de processus cohérents et de politiques communes dans l'ensemble du Groupe.

Pour améliorer la mobilité interne et stimuler la démarche des collaborateurs, Alstom fournit une plateforme permettant aux collaborateurs d'identifier les postes internes vacants et d'y postuler. En outre, Alstom organise périodiquement, via le réseau de talents, divers forums locaux et centraux destinés à faire rencontrer les compétences disponibles avec les besoins de l'Entreprise et à faciliter les mobilités transversales et interrégionales.

Dans un environnement où les carrières internationales sont recherchées et encouragées, et étant donné le caractère international du Groupe, la mobilité internationale joue un rôle important dans la satisfaction des besoins d'Alstom et de ses clients. Au 31 mars 2020, Alstom comptait ainsi plus de 740 collaborateurs affectés à des missions à l'international et plus de 580 collaborateurs s'étaient expatriés. Suite à la baisse de la charge de travail et la démobilitation de projets d'envergure dans les régions d'Amérique Latine, et du Moyen-Orient et Afrique, certains collaborateurs se sont vu offrir des postes en France, Europe et Asie-Pacifique. En outre, grâce à cette longue et positive expérience de la mobilité interne, Alstom est désormais capable de maintenir

(1) STEM (en anglais) : Science Technology Engineering Mathematics.



des compétences clés, tout en développant une culture d'entreprise résolument tournée vers la diversité et l'international. Alstom encourage aussi la mobilité transversale. Ainsi, 4,1 % de ses collaborateurs ont accédé à un poste hors de leur domaine fonctionnel habituel (soit env. 1 573 personnes). Plus de 85 % des postes de direction d'Alstom sont pourvus en interne.

## Diversité et inclusion

### Égalité des chances

Des plans d'action spécifiques visant à promouvoir la diversité sont mis en place par pays, intégrant des sujets tels que la nationalité ou le genre et d'autres comme l'âge/les générations, la formation scolaire, le statut social et le handicap, qui sont également inclus dans les plans d'action locaux.

Parmi les initiatives mondiales visant à promouvoir une culture d'entreprise plus diverse et inclusive au cours de 2019/20 :

- la campagne IMclusive, pour laquelle tous les collaborateurs d'Alstom dans le monde ont participé à la définition du terme « Inclusion ». Les collaborateurs ont expliqué ce que signifiait, pour eux, l'inclusion. Ces contributions ont servi à définir le Comportement Inclusif selon Alstom ;
- la Semaine « We are All Differently Aabled » (« WADA »), qui vise à sensibiliser le public au problème du handicap, met en place un défi entre les pays afin d'identifier et de récompenser les trois meilleures pratiques visant à promouvoir les lieux de travail les plus différenciés ;
- des ateliers sur les préjugés inconscients à destination des Comités de direction des Régions et des Pays ;
- l'adhésion à Catalyst, une organisation internationale à but non lucratif qui soutient les entreprises dans leurs efforts pour atteindre l'équilibre homme-femme et améliorer l'inclusion au travail.

La question de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes fait partie de la politique des Ressources Humaines d'Alstom depuis de nombreuses années. Il convient toutefois de noter que les cursus de formation pour acquérir les compétences requises dans la plupart des postes d'Alstom attirent principalement les hommes. La proportion de femmes dans ces cursus est d'environ 15 % à 20 %, ce qui rend délicates les comparaisons quantitatives. Par conséquent, Alstom se concentre particulièrement sur une bonne intégration des femmes dans ses activités et sur la possibilité de leur offrir des opportunités de carrière attrayantes.

En France, où l'égalité femmes-hommes est un point d'attention pour le Groupe, Alstom a atteint 94 points (sur 100) sur l'indice d'égalité femmes-hommes en 2019.

### Soutenir les initiatives dédiées à la promotion de la femme

Au niveau mondial, Alstom a mis en place un programme de mentorat appelé « WILL » (*Women in Leadership Levels*). Les membres des comités exécutifs deviennent pendant six mois les mentors d'un nombre choisi de femmes susceptibles d'évoluer dans le futur à des postes de direction.

Au niveau national/régional, le soutien aux femmes est principalement mis en œuvre par le biais des réseaux de femmes (pour en nommer quelques-uns : en Amérique du Nord, AWE ou « Alstom Women of Excellence », en Italie la Communauté « Valore D », au Brésil, « Mulheres em foco », au Royaume-Uni « Women in Rail », en Inde « AWE »). La participation à ces réseaux offre des opportunités de formation sur le leadership féminin, l'efficacité au travail, le développement d'une « marque personnelle ». Le mentorat est une autre initiative de développement largement mise en œuvre pour aider les collaboratrices d'Alstom à progresser dans leur carrière (dans certains pays, des mentorats inter-entreprises sont également organisés pour offrir une connaissance plus large des styles de leadership).

Beaucoup de femmes sont impliquées dans des initiatives de promotion des études scientifiques auprès des jeunes filles. De nombreux pays organisent des événements dans les écoles (initiatives italiennes et

britanniques appelées « Inspiring Girls ») et des visites d'étudiantes dans les usines d'Alstom ou participent à des manifestations dédiées (par exemple avec l'association « Elles Bougent ») ou accueillent des jeunes filles pour une période de formation (comme en Australie le « programme de mentorat Lucy »).

Certains pays comme la France et le Royaume-Uni ont créé des programmes permettant d'accélérer l'accès des femmes aux postes de direction ; d'autres comme l'Italie ont mis en place des programmes digitaux qui s'appuient sur les compétences parentales pour les mobiliser au service de l'entreprise.

### Promouvoir la diversité culturelle

Alstom est pleinement conscient de la force que constitue la diversité de nationalités, de cultures et d'approches représentées par ses collaborateurs. Des plans d'action spécifiques ont été élaborés au niveau local pour tirer le meilleur parti de cet atout.

La stratégie *Alstom in Motion* vise à rendre plus « international » le siège social, afin qu'il soit plus représentatif de l'empreinte multiculturelle de l'Entreprise. L'objectif pour 2025 en termes de diversité culturelle est de faire en sorte que 30 % des postes de direction et de cadres intermédiaires soient occupés par des personnes issues de pays autres que celui du siège. Au 31 décembre 2019, le pourcentage de collaborateurs dont le pays de naissance n'était pas la France était de 26 %.

### L'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap

Alstom a toujours eu pour politique de développer et de soutenir l'intégration et l'emploi des personnes en situation de handicap. Cela permet à ces collaborateurs de travailler dans un environnement stimulant, en respectant le Code d'éthique d'Alstom qui interdit formellement toute discrimination fondée sur la santé ou le handicap, ainsi que les réglementations locales.

En ce qui concerne le handicap, Alstom se concentre sur cinq domaines complémentaires : l'accès à l'emploi, le maintien de l'emploi, la sensibilisation, l'accessibilité aux locaux et à l'information et le partenariat avec le secteur du travail protégé. Chaque entité est encouragée à les intégrer dans ses processus. Alstom organise chaque année des sessions de formation internes destinées à aider les membres de l'équipe Ressources Humaines à mieux comprendre les différentes situations liées au handicap, à préparer les entretiens d'embauche et à intégrer les personnes en situation de handicap.

Les réglementations relatives à l'emploi des personnes handicapées sont très différentes d'un pays à l'autre. Des plans d'action visant à promouvoir l'intégration de ces personnes dans l'Entreprise sont donc conduits au niveau local.

L'année dernière, pour la deuxième fois, le sujet de l'emploi des personnes en situation de handicap a pris une dimension mondiale chez Alstom. Avec l'organisation de la semaine WADA (« We Are Differently Able » – Nous sommes tous différents), tous les sites ont été encouragés à promouvoir l'intégration professionnelle des personnes handicapées et à présenter leurs bonnes pratiques. Quatre d'entre elles ont été récompensées par le Comité de pilotage Diversité & Inclusion (D&I) :

- Espagne : *Fundación ONCE* (partenariat pour la conception de systèmes de transport accessibles aux personnes en situation de handicap et pour le recrutement de personnes avec des besoins spécifiques) ;
- Royaume-Uni : *Disability Passport* (adaptation individuelle du travail pour permettre au collaborateur de lever les obstacles à la mobilité interne) ;
- Inde : *We Are Your Voice Hiring* (recrutement sur les salons de l'emploi dédiés).

Pour la catégorie collaboration avec le secteur du travail protégé, le lauréat est :

- France : Tarbes & EPAS 65 (collaboration avec un sous-traitant industriel dont les 20 employés sont des personnes avec des besoins spécifiques).

En France, la compagnie emploie l'équivalent de plus de 7 % de salariés handicapés depuis plusieurs années (7,4 % en 2016, 7,8 % en 2017, 7,9 % en 2018 et 7,8 % en 2019) <sup>(1)</sup>.

### Rémunération et avantages sociaux

#### Les systèmes de rémunération

##### Évolution des rémunérations

En raison de la présence d'Alstom dans de nombreux pays, de l'influence de l'inflation locale et d'autres facteurs économiques, aucun indicateur pertinent ne peut être produit. La politique d'Alstom est de revoir les salaires de base des collaborateurs chaque année, avec une attention particulière accordée à l'équité entre les sexes et au maintien des négociations ouvertes avec les représentants du personnel là où ils existent. Dans chaque pays où Alstom est présent, des enquêtes de rémunération sont menées annuellement avec l'aide de prestataires externes, de manière à assurer une évolution des rémunérations en phase avec les pratiques du marché local.

##### Rémunération des experts et des personnes dédiées à l'innovation

L'Entreprise utilise la politique mondiale de rémunération des salariés inventeurs, actualisée en 2018, qui repose sur un processus de reconnaissance structuré, sous la direction d'un Comité de la propriété intellectuelle dédié. Son objectif est d'encourager les collaborateurs, en particulier ceux des départements d'ingénierie, à proposer des innovations pour brevets et à reconnaître chaque étape du processus de brevetage. Les experts, qui sont reconnus dans les métiers de l'ingénierie et de la production au travers d'un processus de gouvernance solide, font désormais l'objet d'un suivi spécifique de leur rémunération, tant sur le salaire de base que sur les plans de rémunération à long terme.

#### Les systèmes de rémunération liés à la performance

##### Un système de rémunération variable

Le plan de rémunération variable d'Alstom est basé sur deux critères de performance : la performance collective (comptant pour 60 % de la rémunération variable cible) et la performance individuelle (comptant pour 40 % de la rémunération variable cible). Cette rémunération variable cible correspond à la prime versée lorsque 100 % des objectifs individuels et financiers sont atteints. Si les résultats financiers et/ou les performances des collaborateurs dépassent les objectifs, la prime versée peut dépasser la rémunération variable cible.

L'éligibilité aux plans et les taux de rémunération variable sont liés au niveau du poste occupé et sont guidés par les pratiques du marché local de chaque pays. Plus de 12 000 collaborateurs étaient éligibles à ce système de rémunération au 31 décembre 2019.

Plusieurs indicateurs basés sur la Responsabilité Sociale d'Entreprise sont intégrés dans les programmes de rémunération variable sur la base des performances du Groupe, conformément à la stratégie d'Alstom :

- **sécurité au travail** : les objectifs de performance individuels d'un certain nombre d'équipes de direction comprennent des indicateurs connexes ; en outre, le taux total d'accidents avec blessure (TRIR en anglais) est considéré comme l'un des indicateurs clés de la performance collective de l'Entreprise et fait partie des objectifs collectifs de rémunération variable (applicable pour 2020/21 en lieu et place du taux de fréquence des accidents utilisé en 2019/20) ;
- **éthique et conformité** : en 2019/20, un objectif collectif basé sur la participation des cadres et des professionnels au module de formation aux conflits d'intérêts a été mis en œuvre au sein du Groupe. Pour 2020/21, cet objectif a été ajusté pour prendre en compte la participation des cadres et des professionnels au tout nouveau module de formation au Code d'éthique ;

- **Dow Jones Sustainability Index** : en 2019/20, Alstom a introduit un objectif de performance mondial de maintenir sa présence dans l'indice DJSI Monde. Cet objectif a été revu à la hausse pour 2020/21.

##### Intéressement et Participation

La politique d'Alstom vise à reconnaître les performances collectives. Des systèmes de participation aux bénéfices sont en place dans divers pays (tels que la France, le Brésil, l'Égypte, l'Allemagne, le Mexique, le Chili, l'Afrique du Sud et l'Italie) et concernent plus de 14 000 collaborateurs du Groupe.

Les régimes de participation aux bénéfices sont souvent calculés selon des critères préétablis, y compris la réduction du taux de fréquence d'accident du travail ou d'autres indicateurs liés à la sécurité. Ces plans peuvent également inclure des indicateurs liés à l'activité de l'entreprise tels que la réduction des déchets ou la mesure de la qualité.

##### Plan d'actionnariat salarié et d'intéressement à long terme

L'assemblée générale extraordinaire du 10 juillet 2019 a confirmé le principe d'une attribution réservée aux salariés pour un maximum de 5 000 000 actions (existantes ou nouvellement émises) sur une période de 24 mois, dont 2 000 000 dédiées aux plans de distribution d'actions gratuites (attribution à l'ensemble du personnel).

Sur la base de cette autorisation, le Conseil d'administration approuve, chaque année lors de sa réunion de mars, de nouveaux plans d'intéressement à long terme. En conséquence, au cours des cinq dernières années, ce sont 957 975, 1 022 400, 1 016 025, 1 080 150 puis 1 145 625 actions qui ont été attribuées à environ 800 collaborateurs à travers le monde, avec une période d'acquisition de trois années et sur la base de conditions de performance internes et externes, permettant ainsi d'aligner les intérêts des actionnaires sur ceux des collaborateurs.

Le dernier plan d'intéressement à long-terme émis inclut désormais une condition de performance sur l'atteinte des objectifs en matière de réduction de consommation d'énergie des solutions (cf détails page 190).

Après la mise en œuvre du plan « We Are Alstom » attribué en 2016 et livré en 2018, le Groupe a lancé en 2019 un plan d'actionnariat salarié « WE SHARE ALSTOM ». Ce plan couvre 10 pays (soit env. 80 % de l'effectif du Groupe) et offre la possibilité aux collaborateurs d'acquérir des actions Alstom à un prix décoté de 20 % par rapport au prix de référence et assorties d'une période de blocage de cinq ans, par le biais de deux dispositifs (l'un d'eux, plafonné à € 500 de placement, offre une garantie de capital correspondant à 50 % du versement initial et un multiple de la hausse moyenne protégée de l'action pendant la période de blocage). L'augmentation de capital correspondante (26 mars 2020) représente 1 448 638 actions pour un total de 8 051 collaborateurs participants.

Au 31 mars 2020, les salariés et anciens salariés détenaient 1,69 % du capital social d'Alstom, directement ou au travers du fonds commun de placement Alstom (FCPE).

##### La couverture des collaborateurs par un système de prévoyance

En accord avec les politiques Avantages Sociaux et Responsabilité Sociale de l'Entreprise, un niveau minimum de garantie doit être proposé aux salariés en termes de :

- couverture d'assurance-vie, notamment en cas d'accident du travail ;
- couverture santé.

En matière de prévoyance, l'objectif est que tous les collaborateurs soient couverts par une assurance-vie en cas de décès accidentel équivalant à au moins un an de salaire.

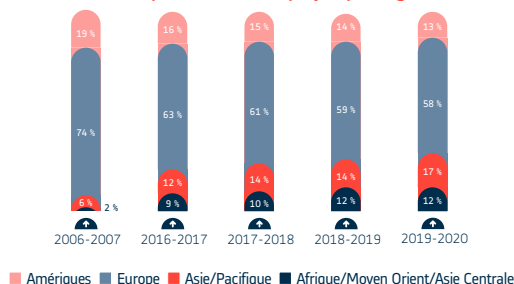
Dans certains pays, tels que la Pologne, les contributions de l'employeur aux polices d'assurance sont considérées comme un avantage imposable, ce qui conduit certains collaborateurs à décliner cette offre.

(1) Voir la Déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés (DOETH).

La politique Avantages Sociaux d'Alstom prévoit que, dans les pays où le système de santé offert par l'État ne fournit pas une couverture suffisante ou lorsque les délais d'accès aux soins sont trop importants, un plan de couverture santé complémentaire peut être mis en œuvre. En tout état de cause, un accord avec un prestataire local doit être proposé aux salariés, sur la base du volontariat. Les actions préventives sont encouragées. Dans les pays où les remboursements proposés par le système de santé obligatoire sont insuffisants, tous les collaborateurs doivent être couverts par un régime complémentaire.

## Principaux résultats et indicateurs de performance

### Effectif total : répartition des employés par région



Source : Alstom HRIS.

### Taux de démission pour les salariés des effectifs permanents par région

Région	2017/18	2018/19	2019/20
Europe	4,0 %	3,2 %	2,8 %
Afrique/Moyen-Orient/Asie Centrale	6,4 %	5,0 %	8,9 %
Asie/Pacifique	10,5 %	9,1 %	8,0 %
Amériques	5,6 %	5,6 %	5,8 %
<b>ALSTOM</b>	<b>5,2 %</b>	<b>4,5 %</b>	<b>4,7 %</b>

Source : Alstom HRIS.

### Absentéisme

L'indicateur d'absentéisme permet de contrôler la capacité d'Alstom à fournir un environnement de travail approprié à ses collaborateurs, dans le cadre de sa politique de bien-être.

### Indicateurs de rétention

#### Taux de démission

Le taux de démission, qui reflète également la situation générale de l'emploi dans chaque zone géographique dans laquelle l'Entreprise exerce ses activités, est l'un des critères permettant de déterminer le niveau de satisfaction des collaborateurs du Groupe. Les taux sont surveillés de près aux niveaux mondial et régional.

Le Groupe suit de près cet indicateur et a mis en place des plans d'action pour retenir les collaborateurs à risque. Des systèmes de rétention sont mis en place de manière sélective dans des pays instables ou dans des projets spécifiques.

C'est la troisième année que le taux d'absentéisme est collecté au niveau du Groupe. Les données montrent que les « absences pour raison médicale ou pour cause de blessure ou de maladie » représentent 88 % du nombre total d'heures d'absence. Cet indicateur est suivi et analysé au niveau local et des initiatives locales concernant le bien-être sont mises en œuvre pour réduire le taux d'absentéisme.

### Taux d'absentéisme

Région	2017	2018	2019
Europe	3,3 %	3,5 %	3,4 %
Afrique/Moyen-Orient/Asie Centrale	2,4 % (*)	1,9 % (*)	2,5 %
Asie/Pacifique	2,4 %	2,3 %	2,0 %
Amériques	1,9 %	1,8 %	1,9 %
<b>ALSTOM</b>	<b>2,9 %</b>	<b>2,8 %</b>	<b>2,8 %</b>

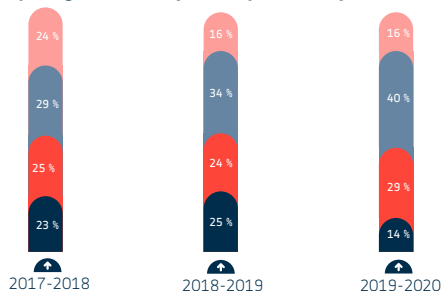
Source : Enquête sociale 2019 réalisée dans 28 pays représentant 97,1 % de l'effectif.

Enquête 2018 réalisée dans 28 pays représentant 94,1 % de l'effectif et 2017 dans 27 pays (93,9 % de l'effectif).

(\*) L'absentéisme en Afrique du Sud couvre uniquement le site d'Ubunye (site de Gibela exclu).

## Indicateurs liés au recrutement des talents

## Recrutement par région 2019/20 (contrats permanents)



■ Amériques ■ Europe ■ Asie/Pacifique ■ Afrique/Moyen Orient/Asie Centrale

Source : Alstom HRIS.

## Indicateurs de diversité

## Indicateurs liés au nombre de femmes par catégorie

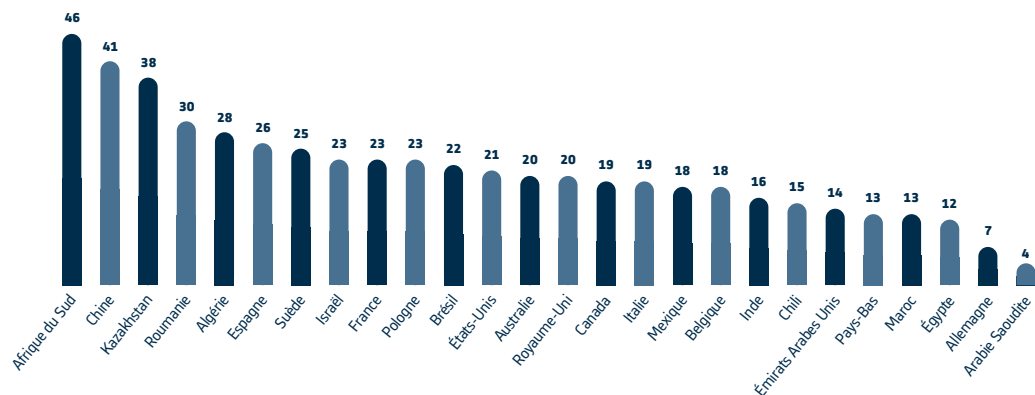
	2017/18	2018/19	2019/20
Pourcentage de femmes dans l'effectif total	17,4 %	18,1 %	18,8 %
Pourcentage de femmes : cadres et ingénieures	20,1 %	20,7 %	21,4 %
Pourcentage de femmes : cadres-dirigeantes et postes de direction	16,3 %	16,4 %	16,1 %
Pourcentage de femmes ayant bénéficié d'une formation (*)	17,3 %	17,5 %	19,3 %

Sources : Alstom HRIS. Au 31 mars 2020.

(\*) Enquête sociale 2019 réalisée dans 28 pays représentant 97,1 % de l'effectif.

Enquête 2018 réalisée dans 28 pays représentant 96,3 % de l'effectif et enquête 2017 dans 27 pays (95,6 % de l'effectif).

## Pourcentage de femmes cadres et ingénieures, en contrat permanent, par pays (au 31 mars 2020)



Source : Alstom HRIS.

## Pourcentage de collaborateurs en situation de handicap

	2017	2018	2019
Pourcentage de collaborateurs en situation de handicap			
Alstom	2,8 %	2,7 %	2,5 %
Europe uniquement	4,2 %	4,3 %	4,1 %

Source : Enquête sociale 2019 réalisée dans 28 pays représentant 97,1 % de l'effectif.

Enquête 2018 réalisée dans 28 pays représentant 96,3 % de l'effectif et enquête 2017 dans 27 pays (95,6 % de l'effectif).

## Rémunération et avantages sociaux

### Indicateurs liés à la couverture santé et prévoyance

	2017	2018	2019
Pourcentage de collaborateurs couverts par un dispositif de prévoyance en cas de décès accidentel ou de perte totale et permanente d'autonomie durant l'année calendaire	97,3 %	96,9 %	97,3 %
Pourcentage de collaborateurs dont le dispositif de prévoyance prévoit une indemnité au moins égale à un an de salaire de base durant l'année calendaire	90,0 %	90,4 %	88,7 %

Source : Enquête sociale 2019 réalisée dans 28 pays représentant 97,1 % de l'effectif.  
Enquête 2018 réalisée dans 28 pays représentant 96,3 % de l'effectif et enquête 2017 dans 27 pays (95,6 % de l'effectif).

### Indicateur de performance

	Top Employer 2019	Top Employer 2020	Objectif 2025
Certification « Top Employer »	1 pays (Espagne)	6 pays (France, Espagne, Pologne, Royaume-Uni, Belgique et Italie)	Certification globale Top Employer

## Développement des collaborateurs

Notre stratégie en matière de Ressources Humaines vise à offrir « une Expérience Collaborateur unique afin que tous les collaborateurs s'engagent pleinement dans la réussite de l'entreprise ». Il ne s'agit pas seulement d'attirer, de récompenser et de retenir des talents, mais d'exploiter la capacité de l'Entreprise à participer à leur développement personnel. Ainsi Alstom pourra toujours compter sur les bonnes personnes, au bon moment. La fonction RH d'Alstom travaille en étroite collaboration avec les responsables managériaux afin de faciliter le développement des compétences nécessaires à la gestion de nos activités, et ainsi garantir :

- le respect des délais de livraison et la qualité des projets : une gestion appropriée des compétences permet à Alstom de disposer des compétences techniques et managériales nécessaires pour livrer à ses clients des projets de qualité, dans les délais impartis ;
- la rétention des collaborateurs : l'absence de développement de carrière peut entraîner une augmentation du taux de démission (voir la section « Recrutement, engagement et rétention », page 228). Cette situation pourrait entraîner une pénurie de compétences, voire de main-d'œuvre, et donc impacter le respect du calendrier et la qualité des projets exécutés par Alstom ;
- la culture de l'apprentissage : maintenir une culture où connaître les besoins en compétences de l'entreprise est un impératif absolu dans le contexte très changeant des marchés mondiaux. Pour maintenir son niveau de compétitivité et suivre le rythme des évolutions technologiques, il est primordial qu'Alstom ait une solide culture de l'apprentissage.

### Stratégie et politiques

La gestion efficace des talents est la clef de voûte de l'identité d'Alstom. Le développement des talents est d'ailleurs essentiel pour maintenir la position du Groupe sur le marché mondial et assurer la croissance future de ses activités. Alstom puise plus que jamais dans les viviers locaux de talents sur les nouveaux marchés (Asie-Pacifique, Amérique du Nord), tout en s'appuyant sur les ressources qualifiées disponibles dans les pays plus mûrs (Europe) et en retenant les talents (Afrique/Moyen-Orient/Asie Centrale et Amérique latine). Le développement des compétences a donc été identifié comme un facteur clé d'atténuation des risques de perturbation de l'activité liée au manque de compétences.

La politique interne des ressources humaines est déployée à l'ensemble du Groupe par l'équipe en charge de la Gestion des Talents et du Développement de l'Organisation. Elle a pour objectif de permettre à Alstom d'attirer et de développer des leaders dans ses domaines d'activité, ainsi que d'alimenter son réservoir de talents pour le présent et l'avenir. Par ailleurs, cette équipe facilite le recrutement et la gestion des talents (y compris de leurs compétences et performance) ou leur développement à travers une culture de formation continue intégrée au Cycle Annuel de Performance (voir la section « Recrutement, engagement et rétention », page 228). Ses principaux outils pour la gestion efficace des talents sont les suivants :

- la gestion de la performance et des talents : le Cycle Annuel de Performance (« People Management Cycle » – PMC) d'Alstom vise à aligner les contributions individuelles sur les objectifs de l'organisation en fixant des objectifs fiables et en évaluant de manière continue leur réalisation. Dans ce cadre, des évaluations des compétences sont également mises en place afin de mieux orienter les plans de développement ;
- des solutions et une culture d'apprentissage : l'apprentissage représente une priorité phare du Groupe afin de développer les collaborateurs et de maintenir leurs compétences à un niveau élevé. L'objectif est d'assurer le succès durable de l'organisation et de mieux faire face à la concurrence. La formation est également un levier essentiel pour le développement des collaborateurs, représentant une source de motivation ;
- un partenariat RH global : le nouveau modèle opérationnel RH, reflétant le modèle opérationnel Alstom définit depuis peu le partenariat global avec les Fonctions et les organisations Excellence Opérationnelle et Plateformes. Celui-ci facilite globalement le développement des compétences pour chaque fonction/métier ;
- des académies de formation : Alstom a également lancé la création d'académies de formation au sein de chaque activité/fonction (Gestion de projet, Industrialisation, Finance, Qualité, etc.) pour renforcer l'attention accordée au développement des compétences de nos collaborateurs. Ces académies travaillent en étroite coopération avec Alstom University afin de développer des programmes techniques/fonctionnels/technico-commerciaux essentiels pour que les collaborateurs concernés puissent accéder à ces programmes de formation en fonction de leurs plans de carrière respectifs.

## Procédures et plans d'action

### Gestion de la performance et des talents

La gestion des carrières repose sur la combinaison de trois processus énoncés dans le Cycle Annuel de Performance (« People Management Cycle »), cycle qui démarre chaque année le 1<sup>er</sup> mars et qui inclut :

- la fixation d'objectifs et l'évaluation de la performance annuelle : tous les collaborateurs participent à une réunion annuelle de fixation d'objectifs et à une évaluation de performance avec leur responsable hiérarchique. L'objectif est de discuter et de convenir d'objectifs individuels spécifiques au début de chaque exercice. À la fin de l'exercice, lors de l'évaluation annuelle de performance, le responsable hiérarchique et le collaborateur examinent la réalisation de ces objectifs. Tous les cadres, ingénieurs et professionnels suivent le processus de définition d'objectifs et d'évaluation de performance. Fin mai 2019, 94 % des cadres, ingénieurs et professionnels avaient eu un entretien de performance (15 458 sur 16 397) ;
- la revue du personnel et le plan de succession : c'est un événement clé mené annuellement par les Ressources Humaines et les responsables managériaux ayant pour objectif de positionner la bonne ressource au bon endroit et au bon moment. Il vise à construire une vision collective et partagée du potentiel des collaborateurs et de leur évolution au sein de l'Organisation, ainsi qu'à préparer les prochaines étapes de la carrière des collaborateurs en tenant compte des aspirations exprimées par chacun et des besoins de l'Entreprise. Cette revue de personnel permet à la Direction de discuter des collaborateurs sur la base d'éléments tels que la performance, le potentiel d'évolution et les souhaits exprimés par les collaborateurs, ainsi que d'élaborer des plans de succession pour les postes clés. Les décisions prises au cours des revues du personnel sont communiquées par le responsable hiérarchique à ses collaborateurs directs lors d'une réunion individuelle intégrée dans le Cycle Annuel de Performance. Les revues de personnel sont effectuées au niveau des sites, des régions, des fonctions et du Groupe dans son ensemble et couvrent systématiquement environ 18 500 personnes ;
- l'évaluation des compétences : chaque année, le collaborateur effectue une autoévaluation, le responsable hiérarchique évalue le collaborateur, puis ils se retrouvent pour échanger sur les résultats de leurs évaluations respectives et décider, si nécessaire, des actions de développement (formation ou autres) à mettre en œuvre. Dans chaque fonction, un responsable du référentiel des compétences définit une matrice de compétences en concertation avec les RH au niveau central. Ces matrices sont réexaminées chaque année pour être ajustées aux besoins de l'Entreprise et intégrer le retour d'informations issu de l'évaluation précédente. Ces évaluations permettent une meilleure répartition des ressources, une identification plus précise des besoins de formation et la mise en œuvre de programmes de développement individuels plus pertinents. Elles sont aussi riches d'enseignements pour le développement collectif et les nouveaux programmes ;

Les nouvelles valeurs « Agile », « Inclusif » et « Responsable » font désormais partie intégrante du Cycle Annuel de Performance. Elles garantissent la conformité des compétences comportementales avec les valeurs fondamentales de l'Entreprise. Tous les collaborateurs ont également accès à un module d'*e-learning* permettant de développer les compétences comportementales.

Alstom propose aux cadres et aux collaborateurs de suivre un module de formation sur la gestion de la performance qui vise à fournir aux cadres les bases de la gestion d'équipe, notamment l'évaluation de

performance, la définition d'objectifs « SMART » ou l'élaboration de plans d'action pertinents.

### Solutions de formation

#### Alstom University

Pour Alstom, la formation est un élément fondamental de la stratégie de développement de ses collaborateurs. Alstom *University* propose des programmes sur-mesure et de haute qualité. Des partenaires triés sur le volet, universités, consultants externes, sociétés spécialisées dans la conception et la délivrance de formations, ainsi que spécialistes internes, collaborent à ces programmes. L'éventail de méthodes de formation utilisées est par ailleurs très vaste (formation en présentiel, ateliers, salles de classe virtuelles, *e-learning*, formations mixtes, modules en réalité virtuelle). Aujourd'hui, le catalogue global existant propose plus de 400 cours différents (en face-à-face et en classe virtuelle) et du contenu en ligne comprenant plus de 1 000 formations internes et plus de 6 000 contenus externes (*e-learning*, tutoriels, témoignages, MOOCs) dans de nombreuses langues afin d'accompagner le développement individuel. Tous les principaux domaines d'activité sont abordés : Sécurité ; Environnement, Santé et Sécurité ; Cybersécurité ; Fabrication ; Ingénierie ; Sécurité ferroviaire ; Innovation ; Industrialisation ; Gestion de Projet ; Signalisation ; Logistique ; Achats ; Finance ; Juridique ; Ressources Humaines ; Communication ; Leadership et Management ; Éthique et Conformité ; Développement Durable et RSE.

Les principales missions de l'équipe Alstom *University* sont les suivantes :

- définir et partager les priorités annuelles de formation en lien avec la stratégie commerciale ;
- concevoir, développer et gérer une offre d'apprentissage centralisée et globale et la déployer dans le monde entier ;
- évaluer et détecter des méthodes et des outils de formation innovants ;
- animer et faciliter le partage des meilleures pratiques et la mise en réseau au sein de la communauté de formation d'Alstom ;
- identifier, former et récompenser les formateurs internes de l'ensemble de l'organisation.

Le cœur de l'écosystème d'apprentissage numérique est le portail *i-Learn* : une plateforme web disponible à partir de n'importe quel appareil (ordinateur, tablette, smartphone) qui offre un apprentissage hautement interactif, à l'intérieur et à l'extérieur de l'univers d'Alstom. Les collaborateurs peuvent explorer un large éventail de sujets, trouver un contenu pertinent et apprendre à leur propre rythme. Ils sont également en mesure de créer et de partager du contenu dans leur domaine d'expertise dans une variété de formats. Cette université d'entreprise, maintes fois primée, a reçu en 2019 le prix *U-Spring Silver Award* dans la catégorie Transformation stratégique et le prix du jury *Gold Award*, ainsi que le prix *Brandon Hall Gold Award* pour le Meilleur lancement d'une université d'entreprise. L'offre de parcours d'Alstom *University* favorise le développement personnel et réduit ainsi les risques liés aux besoins en requalification et perfectionnement à grande échelle.

Les orientations globales en matière d'apprentissage établies pour l'exercice financier 2019/20 et partagées avec toutes les Régions étaient fondées sur les priorités suivantes :

- maintenir l'éthique et la conformité au cœur des méthodes de travail d'Alstom ;
- placer la sûreté et la sécurité au sommet des priorités d'Alstom ;
- renforcer l'expertise technique et la capacité d'innovation ;
- viser l'excellence dans la réalisation des produits et projets Alstom ;
- diriger et motiver des équipes diverses.

Le pourcentage de collaborateurs formés s'élevé à 90,2 % tandis que le nombre moyen d'heures de formation par collaborateur est de 20,1 heures en moyenne. Au cours de l'exercice 2019/20, Alstom University s'est concentrée sur deux aspects majeurs :

- le développement des compétences nécessaires pour les régions et les pays en croissance (principales régions de développement : Asie/Pacifique, Afrique/Moyen-Orient/Asie Centrale et Amérique du Nord) ;
- le déploiement d'un vaste programme de formation baptisé « Challenge Accepted Programme », dédié à la nouvelle stratégie Alstom et aux nouvelles valeurs AIR. Ce programme s'est traduit par plus de 37 600 heures de formation en tirant parti de l'écosystème de formation numérique développé par Alstom. Il consiste en un concours organisé par pays et en des dons à des ONG sur la base des formations suivies par les collaborateurs : plus ils se forment, plus leur pays est performant et plus le montant du don aux organismes caritatifs est important.

### Gestion/transfert des connaissances

Alstom estime qu'il existe une relation positive et significative entre la motivation et la performance, et que l'opportunité d'apprendre fait partie de cette motivation. Le développement de tous les collaborateurs fait partie du Cycle Annuel de Performance de l'Entreprise qui guide les cadres dans la responsabilisation de leurs équipes. Pour chaque collaborateur, un plan de formation est élaboré annuellement avec son responsable et les Ressources Humaines et ce plan est mis en œuvre tout au long de l'année. En complément de la formation prévue, les collaborateurs d'Alstom ont accès à une offre d'apprentissage renforcée grâce à l'accès gratuit à de nombreux contenus d'apprentissage en ligne. Le portail numérique a également la vertu de connecter des experts et des apprenants. Alstom University soutient également des experts locaux, des centres de formation et des centres de formation technique au sein d'Alstom en leur apportant des méthodes et des outils pédagogiques.

Alstom University participe à l'identification et la formation des formateurs internes, qu'elle anime également. En effet, pour Alstom, concevoir et délivrer une formation est une véritable compétence managériale à valoriser. Alstom considère que la formation interne contribue également à développer et à conserver l'expertise au sein de l'entreprise et que le fait de suivre une formation pilotée par des collègues facilite le transfert de connaissances.

En 2019/20, plus de 530 formateurs internes ont animé des formations du catalogue d'Alstom University et plus de 84 % des sessions de formation ont été dispensées par des formateurs internes. Ainsi, une politique de formation interne a été mise en place afin de faire face à l'augmentation constante du volume de formation. Celle-ci précise comment Alstom recrute de nouveaux formateurs et comment ils sont récompensés afin de les maintenir engagés dans ce rôle. Ce réseau de formateurs internes est régulièrement animé par Alstom University, qui gère également la mise en œuvre de la politique de formation interne.

Alstom met également l'accent sur le coaching et le mentorat en fonction des besoins de développements individuels. Des missions régulières de coaching et de mentorat sont mises en œuvre aux niveaux mondial et régional. Ces actions favorisent le partage des connaissances et l'apprentissage entre collaborateurs.

Le Département des Ressources Humaines a mis au point différents programmes pour gérer les compétences clés de l'Entreprise et d'une fonction à l'autre : experts techniques, chefs de projet et collaborateurs occupant des rôles de management et de direction (gestion des personnes).

### Programmes de développement des experts techniques

Alstom gère le développement d'experts techniques à travers des programmes adaptés à leurs besoins et à leur environnement. En particulier, les programmes *World Class Engineering* et *World Class Manufacturing* sont déployés annuellement afin de bien identifier les experts techniques, de leur fournir des opportunités de développement individualisées et de veiller à ce que l'expertise technique aille dans le sens de l'évolution du marché et de la stratégie d'Alstom. Le réseau d'experts d'Alstom est actuellement composé d'environ 420 *Senior Experts* et de 117 *Master Experts*. Leurs missions principales sont :

- d'utiliser leur expertise technique pour accompagner les équipes chargées de la performance opérationnelle des offres et des projets, au travers à la fois des revues de conception et de la résolution des problèmes survenant lors du déploiement commercial ;
- de continuer à développer la connaissance d'Alstom dans leur domaine et de transmettre leur savoir-faire en interne en agissant en tant que formateur ;
- d'exercer une influence dans leur domaine de compétence et d'être reconnus, au sein de leurs entités et d'Alstom, mais aussi à l'extérieur du Groupe (notamment en ce qui concerne les *Master Experts*).

Des programmes de transfert de compétences spécifiques sont mis en œuvre pour les *Senior Experts* et les *Master Experts* afin de développer les expertises techniques de manière continue au sein de l'organisation.

### Programmes de développement des Chefs de projet

Depuis 2016, Alstom déploie un programme de certification pour sa communauté de chefs de projet visant à apporter une vision externe reconnue à l'évaluation et au développement des compétences en gestion de projets de l'Entreprise. Cette certification est fournie par l'Association internationale de gestion de projets (IPMA – *International Project Management Association*), un organisme de certification indépendant. Depuis avril 2018, 107 chefs de projets et responsables d'offres ont été certifiés pour les deux premières années. Le programme sera progressivement étendu à l'ensemble de la communauté des chefs de projets et responsables d'offres, avec 82 nouveaux candidats pour la prochaine inscription.

### Programmes de développement des cadres

Les programmes de développement des cadres visent principalement à développer les compétences en management et en leadership :

- L'ALP (« Accelerated Leadership Program ») est un programme central en place depuis plusieurs années et enrichi/perfectionné chaque année en fonction du retour d'expérience recueilli. C'est un parcours de développement personnel autour du leadership. Il est organisé en trois modules qui se déroulent, pour chacun d'entre eux, sur différents sites à l'international. Il vise à développer des cadres intermédiaires, de profils divers, ayant le potentiel nécessaire pour évoluer vers des postes plus complexes avec davantage de responsabilités. L'évolution de carrière des participants est suivie de manière centralisée. En 2019/20, 15 nationalités différentes étaient représentées parmi les 24 participants et 30 % étaient des femmes.
- Le programme WILL (*Women in Leadership Levels*) s'adresse aux femmes cadres ayant le potentiel de briguer des postes de direction. Il offre à ces dernières la possibilité d'être directement soutenues dans cet effort par le Comité exécutif d'Alstom. Ce programme, largement plébiscité par les collaborateurs et la direction, est proposé pour la deuxième année consécutive. Le succès de ce programme s'est déjà concrétisé par l'accès de plusieurs participantes à des postes de direction.

- Au niveau central, une autre initiative mérite d'être citée : le *Talent Groups Program*. Chaque année, 40 collaborateurs sont sélectionnés dans les différents pays et répartis dans des groupes de projet chargés de travailler sur plusieurs projets innovants chapeautés par un cadre dirigeant jouant le rôle de sponsor & facilitateur. Pendant six mois, ces groupes collaborent à l'élaboration d'une présentation finale qui sera évaluée par un jury composé de cadres dirigeants.
- « *Leading with Expertise* » est un autre programme géré au niveau central. Il concerne chaque année quelque 20 *Senior Experts* ou *Master Experts*. Organisé en trois modules, ce programme cherche à développer les compétences en leadership de nos experts. Il offre des outils pour permettre à ces experts de mieux gérer leurs capacités à transmettre des connaissances et développer leurs réseaux.
- Alstom propose également la méthode 360 degrés comme outil de développement, afin d'aider les cadres à différents niveaux à améliorer leurs compétences en management et leadership. En 2019, plus de 80 cadres ont participé aux programmes 360 degrés, avec une restitution par un coach certifié ou un professionnel des RH.
- Au niveau local, d'autres programmes de développement des cadres sont organisés pour répondre aux besoins locaux. Voici quelques programmes actuellement en cours : le « programme M3 » en Afrique/Moyen-Orient/Asie Centrale, conçu avec HEC Paris, et, pour la région Asie/Pacifique, le « FMP – Futur Managers Program » (programme destiné aux futurs cadres), conçu avec la Nanyang Business School de Singapour. En 2019, la France a mis au point le *France Leadership Program* en collaboration avec HEC Paris.

## Principaux résultats et indicateurs de performance

### Indicateurs de formation

	2017	2018	2019	Objectif
Pourcentage de collaborateurs ayant suivi une formation	86,3 %	87,2 %	90,2 %	N/A
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur	19,6	20,4	20,1	20
Nombre total d'heures de formation	621 042	677 762	724 240	N/A

Source : Enquête sociale 2019 réalisée dans 28 pays représentant 97,1 % de l'effectif.

Enquête 2018 réalisée dans 28 pays représentant 96,3 % de l'effectif et enquête 2017 dans 27 pays (95,6 % de l'effectif).

N.B. Les données n'incluent pas les jours de formation des apprentis sauf pour l'Allemagne.

### Évaluation des formations

	2018/19	2019/20	Objectif
<i>Net Promoter Score</i> = Propension des participants à recommander la formation qu'ils ont reçue	42	43	42

Source : HRIS.

Le « *Net Promoter Score* », est un rapport allant de -100 à 100 qui mesure la propension des personnes sondées à recommander un service à d'autres. Il est calculé avec le « nombre de personnes qui déclarent être fortement d'accord sur la recommandation du contenu à leurs collègues » divisé par le « nombre de personnes qui sont fortement ou presque en désaccord à recommander ».

## 3. UN IMPACT POSITIF SUR LA SOCIÉTÉ

Alstom est un groupe mondial, exerçant ses opérations dans de très nombreux pays. Il est donc en capacité de jouer un rôle clef pour favoriser le développement local (page 238), travailler avec des chaînes d'approvisionnement locales et contribuer au développement économique des régions. L'engagement d'Alstom en faveur des communautés inclut également le soutien aux communautés locales autour de ses sites, ce qui démontre son engagement de long-terme pour ces implantations (page 240).

### Contribution au développement local

Alstom, en tant qu'entreprise internationale travaillant pour des autorités publiques, développe et ancre ses projets dans les économies locales où elle opère. La performance économique du Groupe dépend en effet de sa capacité à répondre aux différents types d'exigences contractuelles de localisation et à s'adapter aux impératifs réglementaires du pays. Sa contribution au développement local inclut de nombreux schémas : l'emploi au niveau local ou la collaboration avec les petites, moyennes et grandes entreprises locales, les pôles de compétitivité, les associations, les organisations académiques comme, par exemple, les universités mais aussi plus largement le développement des relations avec les acteurs économiques locaux.

### Stratégie et politiques

Sur un périmètre mondial, le développement des entreprises locales constitue l'un des axes de la politique d'investissement communautaire d'Alstom. L'objectif du Groupe est principalement de soutenir les institutions et les entreprises locales innovantes, de participer à la croissance de la chaîne d'approvisionnement locale ainsi que de contribuer de façon directe ou indirecte au développement des territoires dans lesquels le Groupe est implanté (voir la politique Achats Responsables, page 248).

Partout où Alstom étend son empreinte industrielle, de nouveaux écosystèmes apparaissent. La construction d'usines Alstom en Inde ou en Afrique du Sud et l'installation à proximité d'entreprises bénéficiant de cette présence à long terme en sont les meilleures illustrations récentes.

Par ailleurs, dans le cadre de sa politique d'innovation ouverte, Alstom contribue au développement local en participant à des programmes de technologie et de recherche et en favorisant les technologies clés les plus porteuses par le biais de différents instruments tels que des pôles de compétitivité.



## Procédures et plans d'action

La contribution d'Alstom au développement économique local réside dans sa capacité à répondre sur mesure à des enjeux variés et propres à chaque client et à chaque pays.

Ainsi, l'empreinte et le développement de la chaîne d'approvisionnement locale d'Alstom se font dans le respect des lois et des réglementations nationales et dans le respect des exigences des clients. Dans ce cadre, les équipes internationales expertes d'Alstom mettent à profit leurs connaissances des écosystèmes de chaque région du monde et sont à même de proposer des solutions répondant, de manière spécifique, aux projets de développements économiques locaux.

En amont des projets, les équipes d'Alstom prennent contact avec les organisations économiques, les entreprises locales et internationales déjà implantées dans le pays puis coordonnent la mise en place de structures complémentaires (ex. : bureaux, dépôts de maintenance, sites industriels) quand cela est nécessaire, en fonction du schéma contractuel choisi par le client.

L'activité achats d'Alstom constitue un des piliers majeurs de succès du développement international du Groupe renforcé par le maillage territorial tissé avec les fournisseurs et sous-traitants locaux de 85 pays.

Alstom prend ainsi la responsabilité d'accompagner et de soutenir tant les petites et moyennes entreprises (PME) que les start-ups par le biais de parrainages et, dans certains cas, de soutien financier. Un accent particulier est mis sur le renforcement des compétences des fournisseurs et sur la prise en compte des conditions préalables à respecter pour devenir fournisseur d'Alstom, notamment en termes de normes de qualité, de pratiques de travail, d'éthique et de conformité ou de droits humains.

Alstom poursuit sa croissance et son ancrage à l'international en renforçant davantage ses relations avec ses fournisseurs et sous-traitants dans le cadre de différents programmes d'accompagnement.

Exemples de soutien aux entreprises locales :

- soutien des start-ups locales :
  - fourniture de capital-risque,
  - parrainage d'*hackathons* ;
- soutien de la chaîne logistique locale :
  - développement de la base de fournisseurs locaux pour répondre aux besoins futurs,
  - formation aux exigences d'Alstom (qualité, normes, etc.) pour renforcer les compétences des fournisseurs.

## Principaux résultats et indicateurs de performance

La présence internationale actuelle d'Alstom dans 60 pays témoigne, d'une part, de la capacité du Groupe à localiser ses équipes et sites industriels, et donc à garantir une proximité quasi-exclusive avec ses clients, véritable clé de voute de la relation privilégiée. Établis dans 85 pays, la très large empreinte géographique des fournisseurs et sous-traitants d'Alstom est, d'autre part, révélatrice de l'impact d'Alstom sur l'activité économique locale à l'échelle mondiale.

À cet égard, l'organisation Achats d'Alstom fait preuve d'une grande expertise lui permettant de répondre aux différentes exigences contractuelles et réglementaires : qu'il s'agisse du « Buy American Act », des exigences « Make-in-India » ou de la localisation des activités de sous-traitance au Vietnam et aux Philippines à travers un réseau de fournisseurs locaux.

Plusieurs actions récentes du Groupe illustrent sa politique de développement local au niveau mondial :

- Alstom soutient les entreprises innovantes par le biais des fonds de capital-risque Aster II et VI dans lesquels € 50 millions ont été engagés. Les investissements visent les jeunes pousses dans le domaine de l'industrie (usine numérique, ingénierie 4.0, informatique...) et de la

mobilité (nouveaux usages, mobilité durable, multimodalité, véhicules connectés et autonomes). Les bureaux d'Aster à Paris, Cambridge, Tel-Aviv et San Francisco permettent à Alstom d'identifier les meilleures opportunités dans les principaux pôles d'innovation. Le dernier arrivé dans le portefeuille est PacketAI : cette société française, fondée en 2018, développe une solution basée sur l'intelligence artificielle qui vise à prévoir et à prévenir les incidents informatiques (bugs, problèmes de connectivité, interruption de service).

- En Australie, Alstom a signé un contrat avec la *Public Transport Authority of Western Australia* (PTA) pour la fabrication et la maintenance de la prochaine génération de trains de la série C pour le réseau ferroviaire en pleine expansion de Perth. Le projet prévoit le transfert des dernières technologies ferroviaires et des procédés de fabrication les plus récents en Australie occidentale, en établissant les sites de fabrication et de maintenance des trains les plus avancés technologiquement en Australie. Alstom propose des programmes accélérés de formation et de développement des compétences grâce à des partenariats spécifiques avec TAFE et des organismes de formation locaux, créant ainsi une nouvelle génération de professionnels qualifiés dans le domaine de la fabrication ferroviaire.
- En Inde, Alstom s'attache activement à respecter les exigences de fabrication sur le territoire national, notamment par le biais du développement de fournisseurs locaux. Par exemple, Alstom parraine des programmes de développement de 47 fournisseurs dans le but de développer et d'améliorer leur maturité. En six ans seulement depuis sa création, le site de Sriricy en Inde a consolidé sa position de centre de fabrication pour les clients nationaux et internationaux d'Alstom. La chaîne d'approvisionnement est proche de 75 % nationale pour assurer une fabrication localisée. Au niveau local, c'est également un lieu de travail privilégié en raison des programmes réguliers de développement et d'intégration des collaborateurs.
- En Afrique du Sud, Alstom est désormais présent avec deux coentreprises : Gibela qui construit des trains de voyageurs pour l'agence ferroviaire nationale PRASA et Alstom Ubuanye qui produit des composants de trains principalement pour Gibela. L'empreinte industrielle est constituée de deux sites près de Johannesburg. Le site de 78 hectares de Gibela à Dunnottar est un centre d'excellence en matière de production ferroviaire d'envergure mondiale sur le continent africain et a été construit grâce à un investissement de plus de € 50 millions. Le site de Alstom Ubuanye a été entièrement modernisé depuis son acquisition par Alstom et inauguré en octobre 2019. Les deux co-entreprises sont des sociétés bien établies en Afrique du Sud, avec des partenaires locaux et plus de 95 % des 1 500 collaborateurs sont originaires de la région. Avec l'obligation contractuelle d'atteindre 65 % de contenu local, Gibela fait les meilleurs efforts pour développer la chaîne d'approvisionnement locale et se fournir en composant auprès de fournisseurs locaux. La société travaille actuellement avec 79 fournisseurs sud-africains pour fournir des composants critiques pour ses trains tels que les câbles, les sous-systèmes ou les intérieurs. La société organise des Journées Fournisseurs pour faire connaître les attentes en matière d'achats aux entreprises locales et a ajusté ses processus d'achats pour leur faciliter l'entrée dans son panel. Parmi les efforts faits pour développer une base de fournisseurs sud-africains solide et durable, Gibela a également déployé un programme robuste de développement des fournisseurs qui héberge désormais 40 sociétés et se focalise sur les transferts de technologies, la montée en capacité, la conformité aux normes internationales. Alstom est engagé à renforcer l'économie et l'industrie en créant des emplois et en développant les compétences. La société fournit des solutions technologiques – tout en développant l'expertise, les fournisseurs locaux et des technologies uniques. Le premier rapport sur l'impact socio-économique réalisé en 2016 a montré que la contribution totale de ce projet au PIB sud-africain, en plus de la valeur des 600 nouveaux trains construits, représentera aux environs de € 5 milliards pour la période de 2017 à 2028 <sup>(1)</sup>.

(1) Gibela, *Socio-economic impact report*, 2016.

- Aux États-Unis, Alstom construit la prochaine génération de train à grande vitesse pour Amtrak, dans le respect total des exigences du *Buy American Act*. Les deux premières unités ont été produites dans l'État de New York et sont en cours de test dans les installations américaines. Alstom utilise des pièces produites par 250 fournisseurs dans 27 états, avec 95 % de composants fabriqués dans le pays. Plus de 1 300 nouveaux emplois seront créés dans 90 communautés à travers les États-Unis pour réaliser la production, ce qui inclut des nouveaux emplois durables, high-tech, d'ingénierie et de production. Alstom est un partenaire engagé en faveur des femmes, des minorités, des entreprises favorisant l'insertion des personnes défavorisées (« Disadvantaged Business Enterprises », DBE) et handicapées. Le Groupe a contribué au développement d'entreprise d'insertion (DBE) qualifiées pour les normes les plus strictes de l'industrie ferroviaire, et donc au développement de nouvelles compétences high-tech et locales. Cet engagement très fort ne concerne pas uniquement les contrats directs entre Alstom et ses fournisseurs mais aussi les contrats passés par les fournisseurs avec leur chaîne d'approvisionnement en amont.
- En France, Alstom est membre de plusieurs associations et y développe des projets avec des PME :
  - Le Groupe est membre de l'Association Pacte PME depuis sa création en 2010. Cette association regroupe 53 entreprises (publiques et grandes entreprises privées) et 35 organisations professionnelles dont l'ambition commune est de faciliter et de renforcer la coopération entre les grands groupes et les PME pour aboutir à l'émergence de nouvelles entreprises leaders. Au sein de cette association, le groupe Alstom mène des actions d'accompagnement de ses PME sur trois axes : l'innovation, la mutualisation et le développement international. En octobre 2018, la seconde édition du programme « Destination ETI » a été lancée, ce programme qui vise à soutenir 35 dirigeants de PME afin qu'ils puissent faire croître leurs entreprises, rencontrant donc un vif succès. Pour cette deuxième édition, Alstom est à nouveau l'un des principaux partenaires du projet qui cette fois-ci est ciblé sur le développement des « Villes Intelligentes ». Par ailleurs, Alstom fait partie des huit membres fondateurs de la plate-forme « Pacte International » qui a pour objectif d'aider les PME à s'exporter.
  - Il est aussi membre de l'Association Alliance et Territoires qui a été fondée pour développer l'employabilité en Rhône-Alpes en créant une dynamique sécurisante en matière d'emploi et de développement des compétences. Ses principales actions portent sur le développement d'initiatives, de parcours et de programmes de valorisation des compétences, en contribuant à l'innovation sociale ou en développant de nouvelles pratiques de management, de ressources humaines et de responsabilité sociale.
  - Il développe des projets communs avec des PME et des universitaires dans le cadre du programme « Investissements pour l'avenir ». C'est le cas, par exemple, des Instituts de Recherche Technologique de Saclay (SystemX) et du nord de la France (Railenium) ainsi que de l'Institut de Transition énergétique de Villeurbanne (SuperGrid). Afin de développer les écosystèmes autour de l'innovation, Alstom est également présent dans de nombreux pôles de compétitivité, tels que : les pôles I-Trans et Médée (dans le nord de la France), le pôle Véhicule du Futur à Belfort, le pôle Aerospace Valley à Toulouse ou le pôle Systematic à Paris. De plus amples informations sont disponibles sur [www.alstom.com](http://www.alstom.com).

### Évaluations de l'impact social

Deux évaluations d'impact social (EIS) ont été menées au cours des dernières années sur l'activité de l'entreprise au Royaume-Uni et sur l'activité de la coentreprise Gibela en Afrique du Sud. Le but était d'évaluer la valeur économique de ces activités et leur contribution à l'économie locale. L'évaluation s'est penchée sur la valeur des entités en tant que fournisseurs de produits et de services, en tant que grands employeurs et développeurs de compétences, et en tant que moteurs des chaînes logistiques locales et du développement économique des communautés locales. L'évaluation s'est également intéressée à leur empreinte écologique, à leur rôle en tant qu'entreprises citoyennes et à leur contribution globale au développement national. Une mise à jour de l'étude d'impact sociale de Gibela sera publiée en 2020.

Dans le futur, Alstom prévoit de mesurer de façon plus large le bénéfice social de ses activités et sa contribution au développement de ses territoires d'implantation.

### Relations avec les communautés locales

La légitimité d'une entreprise comme Alstom qui opère dans plusieurs pays à travers le monde, repose non seulement sur sa capacité à satisfaire ses clients, ses partenaires, ses investisseurs et ses salariés, mais aussi sur l'acceptation de sa présence par les communautés dans lesquelles elle est présente. Une entreprise qui ne s'engagerait pas ouvertement et régulièrement auprès de ces communautés locales risquerait ainsi de voir sa réputation impactée, cette légitimité contestée (son « droit d'exercer son activité ») et pourrait s'exposer à d'éventuels litiges avec ses riverains.

S'implanter dans le tissu local et démontrer son impact positif est donc essentiel pour préserver la capacité d'une entreprise à mener efficacement ses activités quotidiennes. À travers le dialogue avec ces communautés, et sa contribution aux initiatives locales, Alstom entend être une entreprise citoyenne, dont la réussite bénéficie à tous.

### Stratégie et politiques

Le groupe Alstom reconnaît que, bien qu'étant un acteur international, il a également l'obligation d'agir localement partout où il est présent. Cela exige un engagement auprès des communautés qui résident à proximité de ses sites et de ses bureaux, afin d'entretenir de bonnes relations, de s'assurer que sa présence est acceptée et de montrer son engagement sur le long terme. Les diverses parties prenantes de l'entreprise, qu'il s'agisse de ses clients, investisseurs, salariés, des autorités locales ou encore des communautés locales, attendent de plus en plus que de tels engagements se traduisent par des bénéfices matériels significatifs pour les communautés. Dans certains pays, en Inde par exemple, la législation impose aux entreprises de mener à bien de telles actions.

Cette stratégie est pleinement intégrée dans la politique de Développement Durable et de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) du Groupe. Le département Développement Durable et RSE coordonne le déploiement transversal des politiques d'investissement dans les communautés locales et de volontariat à travers un réseau de Champions RSE dans l'ensemble des pays ou clusters dans lesquels Alstom est implanté. L'un des indicateurs clés de l'efficacité de ces politiques, inclus dans la stratégie *Alstom in Motion* sur le volet « Engagements envers la société » est désormais le nombre de personnes qui bénéficient des diverses activités de soutien aux communautés chaque année.

### Soutien aux communautés

Alstom a défini sa politique d'investissement dans les communautés locales (disponible sur le site Internet de l'entreprise) en 2013. Depuis, Alstom est resté fidèle à cette politique, en s'engageant auprès des parties prenantes locales afin d'élaborer et d'appliquer des Plans d'Action Nationaux Communautaires (PANC) qui répondent à leurs attentes et à leurs besoins.

La Politique d'investissement dans les communautés locales se concentre sur trois priorités :

- répondre aux besoins sociaux locaux ;
- soutenir le développement par l'éducation ;
- encourager le développement d'entreprises locales (voir la section « Développement local », page 238).

### Répondre aux besoins sociaux locaux

Alstom souhaite avoir un impact positif sur les communautés locales défavorisées, en améliorant leurs conditions de vie et leur situation socio-économique à travers le dialogue, la sensibilisation et la participation de ses employés à diverses activités bénévoles.

Alstom participe à des actions caritatives ainsi qu'à des collectes de fonds dans la plupart des pays où l'entreprise a une présence significative. L'entreprise encourage les initiatives de ses salariés visant à recueillir des fonds ou faire d'autres formes de dons au profit d'associations caritatives locales, et y contribue souvent elle-même par exemple, à travers des parrainages, le versement de sommes équivalentes aux dons des salariés, la fourniture d'un support logistique, la distribution d'aliments ou de boissons, ou encore en autorisant l'utilisation de ses biens ou en donnant aux salariés le temps de participer à de telles actions.

Les salariés d'Alstom participent souvent à des événements de collecte de fonds, tels que des courses caritatives, des courses de vélo sponsorisées, des tournois de golf, des cafés et des barbecues. Ils participent aussi à des collectes ou des dons de vêtements, de jouets, de livres ou d'aliments. En France, grâce à un accord passé avec l'association caritative Emmaüs, une camionnette est mise à disposition deux fois par an, au siège de l'entreprise, pour que les salariés puissent y déposer des articles pour les personnes défavorisées ou qui pourraient être vendus pour collecter des fonds. D'autres pays, comme la Belgique, l'Italie, la Pologne, le Brésil et les États-Unis, mènent des opérations similaires mais davantage orientées sur des événements spécifiques du calendrier tels que la période de Noël, le Ramadan ou le Nouvel An chinois.

Globalement, Alstom répond aux besoins sociaux en soutenant des associations caritatives ou des projets auprès des communautés locales. L'aide aux secours d'urgence à la suite de catastrophes naturelles est du ressort de la Fondation d'entreprise Alstom.

Voici quelques exemples d'aides caritatives :

- dons d'argent, de produits (aliments, jouets, vêtements...), de services ou d'équipements au profit de campagnes caritatives locales, nationales et internationales ;
- adhésion et dons à des associations caritatives ;
- versement par l'entreprise de dons équivalents aux dons des salariés et collectes de fonds qui contribuent à la politique d'investissement dans les communautés locales du Groupe ;
- actions de bénévolat par les salariés pendant les heures de travail.

Quelques exemples de soutien aux communautés :

- partage de connaissances sur des sujets essentiels tels que l'environnement, la diversité, les droits de l'homme, les STEM (Sciences, Technologie, Ingénierie, Mathématiques) ;
- soutien financier et en main-d'œuvre apporté aux communautés défavorisées ;
- subventions, dons (argent, produits, services ou équipement) à des organisations partenaires des communautés ;
- soutien à des populations en difficulté, par des actions telles que le parrainage de demandeurs d'emploi et le recrutement ciblé de personnes défavorisées ou sans qualification.

### Soutenir le développement par l'éducation

Alstom promeut l'éducation des jeunes à travers quatre activités principales : le développement des compétences individuelles et de l'employabilité, la promotion de thématiques clés liées aux valeurs d'Alstom (ex. : l'environnement, la diversité, la santé et la sécurité, les droits de l'homme, les STEM, etc.), le soutien des écoles et des partenariats avec des collèges et des universités. L'entreprise a créé un groupe clé d'Ambassadeurs STEM ayant le savoir-faire, l'expérience, la formation et la volonté de collaborer avec des universités et établissements d'enseignement supérieur pour promouvoir les thèmes STEM et guider des étudiants.

Les sites Alstom à travers le monde ont souvent des liens forts, officiels ou non, avec les écoles locales, et les soutiennent en organisant des visites de sites, en participant à des Conseils d'administration ou à des Jurys d'examen, en déployant ses Ambassadeurs STEM pour inciter les enfants à envisager une carrière dans ces domaines, en facilitant les stages en entreprise et en répondant à d'autres besoins tels que la fourniture d'équipement ou la rénovation des infrastructures scolaires.

Alstom a mis en place un large éventail de partenariats techniques avec des Universités/Établissements d'enseignement supérieur en Europe et dans d'autres régions. L'objectif de ces partenariats est d'accroître les capacités de Recherche et Développement (R&D) de l'entreprise en ayant recours aux talents locaux. Une liste des partenaires par pays est disponible sur le site Internet d'Alstom.

L'entreprise a privilégié les relations avec une sélection d'établissements d'enseignement à travers le monde, dans le but de faciliter les stages et d'inciter les étudiants à rejoindre le secteur ferroviaire. Cette approche a le double avantage de permettre aux anciens étudiants de décrocher un emploi à la fin de leur stage, tout en permettant à Alstom d'identifier les candidats solides au recrutement.

En outre, l'entreprise soutient fréquemment les établissements d'enseignement en mettant ses experts à disposition en tant que professeurs, examinateurs et mentors, en participant à des salons pour l'emploi et en organisant des ateliers et des visites de site.

Plusieurs exemples sont cités ci-après :

- développement de l'employabilité – motivation des étudiants, ex. : formation en entreprise, placements et mentorat auprès d'apprentis ;
- soutien aux écoles, ex. : organisation de visites de sites, soutien général de la main-d'œuvre et soutien financier ;
- partenariats avec/soutien aux collèges/universités :
  - mise à disposition de professeurs pour des sujets liés à l'ingénierie,
  - mise en place de bourses d'études/Chaires Alstom,
  - parrainage de salons de l'ingénierie, de concours consacrés à l'innovation et d'*hackathons*.

### Bénévolat

Pour accompagner sa politique d'investissement dans les communautés locales, Alstom a élaboré une Politique de bénévolat qui vise à promouvoir cette activité auprès de ses salariés. Une part significative des salariés Alstom (entre 15-25 %) participe aujourd'hui à des activités philanthropiques pour soutenir différentes causes, en donnant librement de leur temps, de leur argent et de leurs compétences. Alstom participe à ces efforts lorsque possible conformément à sa politique d'investissement dans les communautés locales. Les équipes de direction locales peuvent ainsi autoriser les salariés à bénéficier d'une journée rémunérée par an pour entreprendre une activité de bénévolat. Certaines activités sont entreprises individuellement, mais l'Entreprise favorise les initiatives collectives qui donnent de très bons résultats pour les bénéficiaires tout en promouvant la cohésion au sein des équipes d'Alstom.

### Procédures et plans d'action

Sous la bannière « Alstom in the Community » deux axes sont proposés pour les activités en faveur des communautés locales. Le premier axe est la Fondation d'entreprise Alstom, organisation gérée de façon centralisée, dotée d'un budget et d'une marque propre et qui sélectionne, finance et contrôle le déroulement de projets liés aux communautés locales à travers le monde, selon un cycle annuel. Ces projets sont en général d'une durée de six mois à trois ans. Le deuxième axe implique les équipes de direction de tous les pays dans lesquels Alstom a un nombre important de collaborateurs dans l'élaboration de leurs propres Plans d'Action Nationaux pour les Communautés (PANC). 29 pays ou groupes de pays, représentant plus de 96 % des effectifs d'Alstom, ont développé leurs PANC cette année, ce qui représente plus de 550 activités différentes. Lors de l'exercice précédent, on comptait 27 pays/groupes et un peu moins de 500 activités. Ces plans développés, financés, gérés et mis en œuvre localement s'alignent sur la politique d'investissement dans les communautés locales de la Société. Les actions mises en œuvre sont décidées dans une perspective locale en cherchant à maximiser leurs impacts en réponse aux besoins locaux tout en respectant les cultures et sensibilités locales. Ces actions sont normalement menées au nom de l'entité Alstom locale.

### La Fondation Alstom

La Fondation d'entreprise Alstom, créée en 2007 afin de partager le succès d'Alstom avec les communautés locales là où Alstom est implanté, a pour objectif de renforcer les relations avec ces communautés tout en encourageant la citoyenneté et l'engagement de ses employés. En s'associant avec des partenaires locaux et internationaux, la Fondation a pour objectif d'améliorer les conditions de vie des communautés locales en apportant un soutien financier à des initiatives de développement économique, social et durable. Avec un budget de € 1,5 million par an, la Fondation a d'ores et déjà financé 210 projets à ce jour, dont 25 sélectionnés pour l'année fiscale 2019/20. Ces projets, tous proposés par les collaborateurs d'Alstom en collaboration avec des partenaires ayant une expertise reconnue, sont localisés dans 58 pays et sur les six continents. La Fondation d'entreprise Alstom fait également des donations sélectives à des organisations non gouvernementales investies activement dans le soutien aux communautés locales suite à une catastrophe naturelle. Au cours de l'Exercice, la Fondation est intervenue à la suite du tremblement de terre sur l'île de Mindanao aux Philippines en octobre 2019 et des feux de forêt qui ont ravagé plusieurs états en Australie en décembre 2019 et janvier 2020.

Si la priorité de la Fondation a été par le passé, et restera, principalement les pays en développement, la Fondation finance également des projets pertinents dans les pays développés ce qui reconnaît le fait qu'Alstom est également très présent dans de nombreux pays développés où il existe aussi des communautés défavorisées.

Les projets de la Fondation s'attaquent généralement à un ou plusieurs des défis suivants :

- soutenir les communautés confrontées à des difficultés sociales et économiques ;
- protéger ou préserver l'environnement ;
- assurer la sécurité de l'approvisionnement en énergie et/ou en eau ;
- aider les communautés qui souffrent d'un manque d'accès à la mobilité.

Face au nombre toujours croissant de soumissions que la Fondation Alstom reçoit chaque année, il a été décidé que, à compter de 2018/19, la catégorie socio-économique dominante serait modifiée pour s'intéresser exclusivement i) au développement des compétences et à l'employabilité des femmes et des jeunes adultes défavorisés, ii) à la prise en charge et à la protection aînés qu'aux refuges et aux foyers pour les enfants en situation précaire, tels que les enfants des rues et les orphelins.

Le Conseil d'administration de la Fondation est composé de huit membres, tous volontaires, dont cinq font partie d'Alstom et trois sont des experts externes. Le Conseil est assisté par un Secrétariat qui assure la gestion quotidienne de la Fondation et met en œuvre les décisions du Conseil. Le Secrétariat supervise l'exécution des accords passés avec les partenaires sélectionnés, et l'avancée des projets que la Fondation soutient.

En avril 2019, 32 projets étaient actifs ; parmi ceux-ci, 11 l'étaient toujours à la fin de l'exercice (mars 2020) et les 25 nouveaux projets ajoutés en septembre 2019 étaient encore tous actifs à la fin de l'exercice. Plusieurs de ces projets (notamment ceux menés au Panama, Maroc, Chili, Inde, Turquie, Hong Kong et en Afrique du Sud) ont fait l'objet d'un bénévolat ciblé par des équipes de salariés Alstom qui ont donné de leur temps et de leur savoir-faire pour aider sur le terrain les ONG partenaires.

### Plans d'Action Nationaux pour les Communautés

Dans tous les pays où Alstom a des effectifs conséquents (en général, plus de 200 salariés), un Champion RSE a été nommé pour mettre en œuvre la politique d'investissement dans les communautés locales. Des Champions RSE ont également été nommés au niveau régional pour coordonner ces activités dans les pays composant chaque région et pour faciliter l'obtention des autorisations le cas échéant. À l'exception de la France et du Royaume-Uni, les Champions n'exercent pas cette fonction à temps plein, mais on estime qu'ils y consacrent, en moyenne, 15 % de leur temps. Cela équivaut approximativement à six équivalents temps plein par an au total. La coordination globale au siège est assurée par le Directeur des investissements communautaires, qui veille à la cohérence globale des activités et au partage des pratiques d'une Région à l'autre.

Alstom a mis en place une stratégie de philanthropie et d'engagement auprès des communautés qui couvre tous les pays où l'entreprise a une forte présence. Cette stratégie concorde avec la politique d'investissement dans les communautés locales et ses priorités sont alignées sur les exigences opérationnelles d'Alstom. Un tel alignement permet à l'entreprise de tirer profit de ses forces, de sa marque et de ses salariés pour avoir un impact maximal sur les bénéficiaires. La stratégie s'appuie sur un processus, élaboré en 2018 et intégré officiellement au Système de management d'Alstom, qui définit les règles et la méthodologie à suivre pour le développement et la mise en œuvre des plans d'actions.

Un outil commun, le modèle de plan d'actions locales est mis à la disposition des Champions RSE pour soutenir ce processus, et permet de planifier, de suivre, d'enregistrer et d'évaluer les actions. Il permet également une consolidation des informations pour donner une vue d'ensemble des actions menées par l'entreprise pour les communautés durant l'année.

Les initiatives du PANC doivent être alignées sur la politique d'investissement dans les communautés locales et ses trois axes : la satisfaction des besoins sociaux, la promotion de l'éducation et le développement des entreprises locales.

Un budget global de € 1 million par an a été établi pour aider à la mise œuvre des activités des PANC ; cet argent sert de levier pour apporter des bénéfices encore plus grands aux communautés bénéficiaires.

Le coût des autres ressources engagées pour ces activités, d'une valeur équivalente à € 2,75 millions est pris en charge sur les budgets des pays ou projets. Par ailleurs, Gibela, la centreprise d'Alstom en Afrique du Sud, a consacré, durant l'année, plus de € 10,8 millions au développement des compétences des populations prioritaires, ainsi qu'au développement des entreprises locales.

## Principaux résultats et indicateurs de performance

Alstom mesure l'impact de sa politique d'investissement dans les communautés locales à travers le nombre de personnes qui bénéficient des projets de la Fondation Alstom et des actions à échelle locale chaque année.

### NOMBRES DE BÉNÉFICIAIRES DES ACTIONS LOCALES (\*1 000)

	2018/19	2019/20	Objectif 2025
Fondation Alstom	22	41	30
Actions locales en faveur des communautés issues des plans nationaux	54	88	70
Total	76	129	100

### La Fondation Alstom

Lors de sa réunion en septembre 2019, le Conseil d'administration a sélectionné 25 projets devant bénéficier du budget 2019/20. Ces projets sont présentés en annexe (page 272). La localisation de la présence d'Alstom, qu'il s'agisse d'un site d'usine, d'un bureau ou d'une autre entité, est mentionnée.

Les projets soutenus par la Fondation Alstom sont d'une telle nature qu'il est parfois assez difficile d'évaluer le nombre de bénéficiaires directs d'un projet. Pour certains projets, les bénéfices sont ressentis durant la mise en œuvre, tandis que pour d'autres les bénéfices ne seront réalisés qu'une fois le projet fini, La Fondation a décidé de se concentrer sur cet enjeu avec pour objectif de toucher directement au moins 30 000 personnes par an d'ici 2025. Une analyse des 57 projets actifs dans 27 pays pendant l'Exercice 2019/20 indique que plus de 41 000 personnes auront bénéficié ou bénéficieront directement de ces projets une fois qu'ils seront achevés. Plusieurs centaines d'autres personnes ont bénéficié des dons du Fonds pour les catastrophes naturelles de la Fondation précédemment mentionné.

Pour plus d'informations sur la Fondation Alstom et ses projets, rendez-vous sur le site web de la Fondation à l'adresse : [www.foundation.alstom.com](http://www.foundation.alstom.com).

### Plans d'action nationaux pour les communautés (PANC)

À la fin de l'année fiscale, 29 plans d'actions pour les communautés locales étaient en place.

Il a été décidé cette année, de se concentrer sur l'évaluation des bénéficiaires directs de ces différentes actions et de mieux comprendre de quelle manière ces personnes sont impactées car la manière dont les personnes bénéficient de ces activités peut varier énormément. Des lignes directrices ont été établies afin d'évaluer le nombre de bénéficiaires directs. Globalement, il est estimé qu'environ 88 000 personnes ont bénéficié d'une manière ou d'une autre des activités locales qu'Alstom a menées en faveur des communautés durant l'année (ce nombre vient s'ajouter aux bénéficiaires des activités de la Fondation Alstom mentionnées ci-dessus).

Les paragraphes suivants mettent en lumière les contributions et les résultats d'une sélection d'activités parmi la liste de plus de 540 activités menées au cours de l'Exercice pour chaque catégorie de La politique d'investissement dans les communautés locales. En tout, plus de 8 400 jours-personnes financés par Alstom ont été consacrés à ces activités.

### Réponse aux besoins sociaux locaux

- Soutien des projets destinés aux communautés :
  - dans plusieurs pays (ex. : Singapour, Panama, China), les équipes Alstom ont pris part à des opérations de ramassage des déchets dans des espaces ouverts, tels que des plages, des berges et des parcs. Dans d'autres pays (ex. : Chili, Roumanie), l'Entreprise a participé à des activités de reboisement/plantation d'arbres. Qu'elles soient organisées par Alstom ou par des mouvements nationaux voire internationaux, le Groupe met souvent à disposition du temps, des moyens de transport et des équipements pour la réalisation de ces opérations en faveur de l'environnement ;
  - en Australie, des collaborateurs de l'atelier Ballarat se sont portés volontaires pour aider avec le déménagement du Centre de santé communautaire de Ballarat, l'aménagement des bureaux, et la construction du mur de soutènement.
- Aide aux personnes défavorisées :
  - dans de nombreux pays (ex. : Australie, Belgique, Allemagne), Alstom encourage ses salariés à donner leur sang en s'arrangeant pour que les services de transfusions sanguines puissent venir dans nos locaux et en autorisant les salariés à faire leurs dons de sang pendant les heures de travail. En Espagne, le personnel d'Alstom a équipé un tramway avec l'équipement et les installations nécessaires pour en faire une structure mobile pour les dons de sang ;
  - en France, l'entreprise met à disposition des bénévoles et offre un soutien financier à l'ONG « Sport dans la Ville » qui s'efforce, par le biais du sport, de nouer un dialogue avec des jeunes de quartiers défavorisés, de les encourager par un mentorat, des stages et d'autres moyens, à s'orienter vers des carrières significatives. L'entreprise a également un partenariat avec l'ONG « Nos Quartiers ont du Talent » (NQT) à échelle nationales afin d'accompagner vers l'emploi les jeunes diplômés Bac+3 et plus issus de milieux sociaux modestes ou de zones prioritaires.
- Soutien aux associations caritatives :
  - dans la plupart des pays, Alstom s'engage dans des activités de collecte de fonds et/ou d'objets (ex. : aliments, jouets, vêtements) en vue d'en faire don à des associations caritatives, et encourage souvent ses salariés à s'impliquer grâce à une politique de jumelage des dons. Souvent les collectes d'argent sont faites dans le cadre d'événements sportifs tels que des courses caritatives (ex. : Italie,

EAU, Mexique), ou des compétitions de golf (ex. : États-Unis), mais aussi lors de « coffee mornings » sur les sites (ex. : Royaume-Uni). En Pologne, dans le cadre d'un programme ayant pour but d'encourager la mobilité active des collaborateurs, les kilomètres marchés, courus, ou pédalés sur une période donnée et mesurés à l'aide d'une application spécifiquement conçue, furent convertis en donations pour les organisations caritatives locales. Globalement, près de € 450 000 ont été dépensés en argent et en temps pour ces activités au cours de l'année (sans compter les contributions financières individuelles des salariés Alstom) ;

- le programme « Modern Workplace » (un lieu de travail moderne) d'Alstom prévoit le remplacement de plusieurs milliers d'ordinateurs portables utilisés par les salariés Alstom. Les ordinateurs remplacés, encore en bon état, sont nettoyés et mis à disposition, gracieusement et si la loi le permet, des bénéficiaires locaux appropriés, tels que des associations caritatives, des ONG et des écoles dans des quartiers défavorisés. Après plusieurs projets pilotes dans six pays, le projet a été activé en février 2019. Durant l'exercice 2019/20, plusieurs centaines d'ordinateurs ont été offertes (ex. : Chili, Pologne, Norvège).

#### Aide au développement par l'éducation

- Développement de l'employabilité et des compétences individuelles :
  - Alstom a en place, dans plusieurs pays, des programmes d'apprentissage, de stages et de mentorats qui sont souvent (comme c'est le cas au Brésil, en France, en Espagne et au Royaume-Uni) axés sur les jeunes gens défavorisés ou marginalisés. Ces programmes impliquent souvent l'établissement de partenariats avec des institutions locales, la formation de mentors internes, ainsi que l'élaboration et la mise en application d'un plan de formation. L'objectif est que les apprentis apprennent un métier pour ainsi trouver un emploi, que ce soit au sein d'Alstom ou ailleurs. La formation est à temps plein ou partiel et a des durées diverses ;
  - l'usine de Charleroi en Belgique s'est engagée à soutenir les jeunes souffrant de « burn-out » scolaire qui quittent l'école avant d'obtenir un diplôme. Afin de les encourager à finir leurs études, tout en les préparant au monde du travail, l'usine participe à un programme de formation en alternance qui donne aux élèves un contrat de travail à mi-temps sur une ou deux années, leur permettant d'une part de gagner de l'argent et d'être formé et d'autre part, de compléter leur curriculum scolaire de l'autre.
- Sensibilisation à des sujets essentiels :
  - cette année, une attention particulière a été portée au développement des femmes en entreprise. En France et en Espagne, par exemple, Alstom œuvre en partenariat avec l'Association « Elles bougent » à faire évoluer les mentalités sur la question de la diversité et à promouvoir les carrières dans l'ingénierie pour les femmes. L'entreprise contribue à divers événements : externes (ex. : la Journée de l'ingénierie pour les femmes, la Semaine industrielle à l'INSA (l'Institut national des sciences appliquées)) et internes (ex. : organisation de visites de sites) ;

#### Actions liées au Covid-19

Les équipes d'Alstom se sont mobilisées dans le monde entier pour soutenir la lutte contre le Covid-19, en donnant des masques et autres équipements de protection aux hôpitaux, communautés locales et partenaires, en utilisant de la technologie 3D afin de fabriquer des visières et des valves de respirateurs, en faisant don d'ordinateurs portables aux étudiants et personnes isolées, et en organisant du volontariat en soutien aux populations affectées. Plus de 140 000 masques et autres équipements de protection ont ainsi été donnés, et plus de

- dans beaucoup de pays (ex. : Israël, France, Espagne), Alstom a l'obligation de soutenir les personnes en situation de handicap. Ce soutien peut prendre plusieurs formes, parmi lesquelles l'emploi direct sur un lieu de travail adapté, un soutien aux fournisseurs qui emploient des personnes en situation de handicap, et l'implication des personnes handicapées dans la conception de ses produits et services afin de s'assurer que leurs besoins sont pris en compte. En Espagne, l'entreprise a conclu un accord-cadre avec la *Fundación ONCE* (une association pour les personnes aveugles), dans le but d'améliorer l'expérience voyageur des personnes malvoyantes et de promouvoir leur recrutement au sein d'Alstom.

#### • Soutien aux écoles locales :

- dans plusieurs pays (ex. : Chili, Maroc, Royaume-Uni), Alstom organise des journées portes ouvertes ou reçoit des visites organisées dans ses usines et sur ses sites de travail pour que les écoliers puissent découvrir le monde de l'industrie en général, et le secteur des transports en particulier. Dans plusieurs autres pays, Alstom propose des stages de courte durée en entreprise pour permettre à des enfants d'acquérir une expérience professionnelle et de découvrir différents départements de l'entreprise. Des Ambassadeurs Alstom donnent également des cours sur des sujets liés aux STEM ou agissent en qualité de membres du conseil de gestion d'écoles ;
- en Afrique du Sud, une équipe de volontaires de l'entité Alstom locale Ubunye a apporté son soutien à la rénovation des toilettes de l'école primaire locale Thakalang de Dudusa. De plus, la co-entreprise Gibela a financé des bibliothèques mobiles qui circulent entre 10 écoles de la région pour développer la pratique de la lecture afin d'avoir un impact positif sur la performance académique des apprenants.

#### • Soutien aux collèges et aux universités :

- le soutien aux universités peut prendre différentes formes, variant du sponsoring de programmes (tels que le Master en infrastructure des systèmes ferroviaires à Rome, Italie), et d'étudiants, au financement de la création d'un laboratoire de design électrique en Arabie saoudite ; la fourniture d'ordinateurs et autres matériels ; l'organisation d'*hackatons* ; la participation de conférenciers sur des sujets spécialisés et à différents salons professionnels ;
- Alstom a établi une collaboration avec plus de 20 universités dans sept pays, principalement en Europe et aux États-Unis, pour les besoins de la Recherche et du Développement. La liste de ces universités et celles d'autres établissements de recherche avec lesquels l'entreprise collabore, sont disponibles sur le site Internet d'Alstom [www.alstom.com](http://www.alstom.com).

#### Encourager le développement d'entreprises locales

Voir la section précédente « Développement local », page 238).

180 000 euros en donations financières (principalement pour de l'équipement médical, des vêtements de protection, ordinateurs portables et banques alimentaires).

Le budget de la Fondation Alstom augmentera également de 1,5 à 1,9 million d'euros en 2020/21. Cette hausse est en partie financée par la baisse de salaires des membres du comité exécutif, dont celui du Président-Directeur Général, au premier trimestre de l'exercice fiscal 2020/21.

## 4. UN PARTENAIRE RESPONSABLE

Alstom a pour objectif d'agir de manière responsable dans tous les aspects de son activité, couvrant ainsi les thèmes suivants :

- Éthique et conformité (page 245) ;
- Achats responsables (page 248) ;
- Respect des droits humains (page 251) ;
- Relation avec les clients (page 253) ;
- Accidents ferroviaires (page 254) ;
- Évasion fiscale (page 256).

### Éthique et conformité<sup>PV</sup>

La section « Éthique et conformité » correspond à la section « Conformité » du chapitre 4.

Le respect des plus hauts standards d'intégrité est essentiel pour Alstom. Sa réputation ne peut être construite que par le renforcement continu de ses règles et procédures éthiques, ainsi que par l'adhésion de tous ses managers et collaborateurs, ces derniers se devant de connaître et d'appliquer rigoureusement les principes du Code d'éthique du groupe Alstom et les instructions en matière d'Éthique et de Conformité.

Le programme Éthique et Conformité (E&C) d'Alstom couvre la lutte contre la corruption, le droit de la concurrence, le contrôle des exportations et des sanctions commerciales, et la protection des données personnelles. Les risques que la plupart de ces thèmes englobent sont une responsabilité pénale potentielle qui peut entraîner des sanctions pénales importantes et l'emprisonnement pour des managers d'Alstom, l'exclusion des marchés nationaux ou internationaux par les autorités publiques ou privées et un préjudice à la réputation d'Alstom aux yeux de ses parties prenantes dans tous les aspects de ses activités (salariés, partenaires, actionnaires, entre autres).

L'environnement réglementaire dans lequel Alstom opère devient de plus en plus complexe. Un domaine où cela est mis en évidence est celui du contrôle des exportations où les types de produits qu'Alstom exporte, les clients auxquels la Société exporte et les pays vers lesquels elle exporte ou importe des produits et dans lesquels elle exerce ses activités sont soumis à des niveaux de réglementation élevés dans de nombreuses juridictions, comprenant les États-Unis et l'Union européenne ainsi que d'autres juridictions. Plus spécifiquement, le programme E&C d'Alstom couvre les thèmes suivants :

- risque de corruption : il est présent dans les activités commerciales d'Alstom en raison notamment de la nature de l'activité dans le domaine des travaux publics financés par les impôts et autres financements publics ;
- droit de la concurrence : il existe un risque de pratiques anticoncurrentielles telles que la collusion ou la fixation des prix en raison de la structure des marchés d'Alstom qui impliquent un petit nombre de concurrents ;
- contrôle des exportations et des sanctions commerciales : les activités d'Alstom sont régies par les régimes de sanction de l'Union européenne et de double usage, les sanctions de l'OFAC <sup>(1)</sup> et les régimes d'exportation de la BRI <sup>(2)</sup> aux États-Unis ainsi que les listes de sanctions des Nations unies et d'autres listes du même genre dans plusieurs juridictions. Le fait que bon nombre de ces réglementations ont une incidence extraterritoriale rend les activités de conformité encore plus difficiles ;
- protection des données personnelles : les principaux risques de non-conformité pour Alstom sont (i) la divulgation non autorisée des données personnelles d'une personne (« violation des données »), (ii) la collecte ou l'utilisation injustifiée de données personnelles, et (iii) l'incapacité d'Alstom à respecter les droits des personnes concernées prévus par la loi (droit à l'oubli, droit d'accès, droit d'opposition, droit de correction, droit de transfert).

(1) Office Of Foreign Assets Control – Bureau de contrôle des avoirs étrangers.

(2) Bureau of Industry and Security – Bureau de l'industrie et de la sûreté.

### Stratégie et politiques

La politique Éthique et Conformité d'Alstom, signée par le Directeur de l'Éthique et de la Conformité, énonce les valeurs et les principes directeurs de l'Entreprise. Elle est entièrement intégrée dans la Politique Développement durable et RSE d'Alstom qui est approuvée par le Président-Directeur Général.

Le Code d'éthique prescrit des principes fondamentaux de conduite : respect des lois et des règlements, respect de l'ensemble des règles et procédures d'Alstom, prévention de la corruption, respect du droit de la concurrence et importance du rôle de chaque salarié dans le contrôle interne et la diffusion d'informations.

Publié pour la première fois en 2001, ce document s'applique à tout manager et collaborateur d'Alstom et est régulièrement mis à jour. Une nouvelle version du Code d'éthique d'Alstom a été publiée en 2020 en français et en anglais et des efforts importants sont déployés pour disposer d'une version en langue locale du nouveau Code d'éthique à la disposition de tous les employés. Actuellement, le Code d'éthique mis à jour est disponible en huit langues. L'équipe centrale E&C travaille de manière continue avec les équipes locales afin de comprendre les besoins des employés et de fournir de nouvelles versions linguistiques selon les besoins.

Le Code d'éthique présente le Programme d'Intégrité d'Alstom et fournit des instructions spécifiques et des exigences sur le niveau d'éthique attendu de la part des collaborateurs d'Alstom et des managers. Il fournit des points de contact pour que toute personne puisse faire remonter n'importe quelles questions ou préoccupations.

Le Code d'éthique ainsi que les règles internes et instructions traitent la façon dont Alstom gère ses relations avec ses clients, ses fournisseurs et sous-traitants, les partenaires commerciaux et les marchés publics, en termes de Conformité aux Lois et aux Règlements, Lutte contre la Corruption, Conformité avec le Droit de la Concurrence, Contrôle des Exportations et Sanctions Commerciales, Lutte contre le Blanchiment d'Argent, Conflits d'Intérêts, Cadeaux et Invitations, Protection de l'Environnement, Relations avec les Communautés, Financement d'Activités Politiques, Dons aux Organisations Caritatives, Sponsoring ou Parrainage, Respect des Droits Humains, Relations avec les Collaborateurs, Gestion de Carrière des Collaborateurs, Égalité des Chances, Promotion de la Diversité et Lutte contre les Discriminations, Santé et Sécurité, Sécurité des personnes, Protection des Informations Personnelles et des Moyens de Communication de l'Entreprise, Respect des Informations Confidentielles, Propriété Intellectuelle, Délits d'Initiés, Communication avec les Analystes et Investisseurs, Communication avec les médias et Utilisation des Réseaux Sociaux.

Les instructions E&C, précisent les principes énoncés dans le Code d'éthique notamment en matière de prévention de la corruption dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants et dans le cadre des co-entreprises et consortiums, ainsi que de cadeaux et d'invitations, de financement d'activités politiques, de dons à des organisations caritatives, de sponsoring ou parrainage, de recours à des partenaires commerciaux ou des sociétés de conseil, de conflits d'intérêts, de paiements de facilitation.

Les instructions E&C sont régulièrement mises à jour en fonction de la propre expérience des collaborateurs, des conseils externes (avocats, sociétés spécialisées dans les questions d'éthique et de conformité, etc.) et des recommandations émanant de la Banque mondiale et d'autres organismes publics.

Les activités Éthique & Conformité sont la responsabilité de tous les employés d'Alstom et sont mises en œuvre à tous les niveaux de management de l'organisation. La culture doit imprégner toute l'organisation, « l'exemplarité des dirigeants » étant transmise par chaque niveau de la direction à chaque employé.

Au sein du Conseil d'administration, le Comité Éthique, Conformité et Développement Durable, créé en 2010, passe en revue la politique de lutte contre la corruption de l'entreprise et les procédures de conformité en place, et contrôle leur mise en œuvre, en fournissant ses avis au Conseil d'administration.

Le Directeur de l'Éthique et de la Conformité reporte au Directeur Juridique du Groupe qui fait partie du Comité exécutif ainsi qu'au Président-Directeur Général et au Conseil d'administration. Pour éviter tout conflit d'intérêts, il dispose d'une autonomie et indépendance pour définir et mettre en œuvre les règles et processus adéquats.

Le Département Éthique & Conformité (E&C), dirigé par le Directeur de l'Éthique et de la Conformité, comprend une équipe centrale et un réseau régional. L'équipe centrale est composée de spécialistes de la conformité qui assurent la mise en œuvre et l'approche harmonisée des règles de conformité d'Alstom et des processus. Elle fournit un support pour l'application des politiques et règles en vigueur.

Le réseau régional est constitué de sept responsables régionaux rapportant chacun hiérarchiquement au Vice-Président en charge des Affaires Juridiques et de la Conformité de la région, et fonctionnellement au Directeur de l'Éthique et de la Conformité. Ces responsables régionaux de la conformité travaillent au plus près de la Direction pour fournir le support nécessaire aux activités opérationnelles de leur région.

Afin de mieux sensibiliser les managers et collaborateurs, le Département E&C bénéficie de l'appui d'une communauté de 323 ambassadeurs E&C, tous volontaires, provenant de toutes les fonctions. Ces ambassadeurs acceptent de dédier une partie de leur temps aux sujets d'éthique et de conformité, mais n'ont pas de responsabilité spécifique dans la mise en œuvre du Programme d'Intégrité d'Alstom. Leur rôle principal est de disséminer la culture d'intégrité d'Alstom à travers des sessions de sensibilisation à l'éthique et à la conformité et leur participation à toute action de communication organisée sur leur région, ainsi que d'être un point de contact pour les questions relatives à l'éthique et à la conformité.

### Certification

Alstom s'assure que ses efforts reflètent systématiquement les standards les plus exigeants en termes de conformité et de normes éthiques et passe régulièrement en revue et audite son Programme d'Intégrité. Depuis 2009, Alstom est engagé dans un processus de certification de sa politique de lutte contre la corruption.

Alstom a obtenu la certification ISO 37001 pour son système de management anti-corruption en juin 2017 sur le périmètre Europe. Attribuée par AFNOR Certification, cette certification confirme l'engagement d'Alstom dans la lutte contre la corruption et démarre la campagne de certification d'Alstom qui sera suivie de futurs audits partout où le Groupe est présent. La norme internationale ISO 37001, parue en octobre 2016, préconise une série de mesures pour aider les organismes de toutes tailles, privés ou publics, à prévenir, détecter et traiter les problèmes de corruption à travers la mise en place d'un système de management anti-corruption. L'audit a porté sur l'adéquation du dispositif anti-corruption d'Alstom à l'échelle européenne conformément à la norme ISO 37001, notamment la politique Éthique & Conformité, le Code d'éthique, et les différentes instructions relatives aux procédures existantes de lutte contre la corruption ainsi que les nombreux outils de formation associés.

En 2018, un premier audit a eu lieu dans la région Asie/Pacifique et cette nouvelle région a obtenu la certification. Une campagne d'audits a également été lancée pour les autres régions entre septembre et décembre 2018, et depuis 2019 Alstom est certifié ISO 37001 pour l'ensemble de ses six Régions opérationnelles.

## Procédures et plans d'actions

### Approche par les risques

Alstom déploie son programme E&C pour faire face aux risques de ses activités et aux exigences de ses employés et partenaires commerciaux. Le Département E&C conduit une évaluation annuelle des risques de corruption et élabore un plan d'actions afin d'atténuer les risques identifiés. Cette évaluation des risques de corruption est également conduite aux différents niveaux de l'organisation pour adapter l'évaluation de risques en local en fonction des activités opérationnelles et de la zone géographique ainsi que mettre en place les mesures correspondantes à chaque typologie de risque.

Par ailleurs, une évaluation des risques en matière d'éthique et de conformité est effectuée sur chaque projet pendant la phase de préparation des offres. Environ 300 projets ont été évalués durant l'exercice fiscal. Dans le cadre de projets complexes impliquant des partenaires de consortium et des joint-ventures, des évaluations spécifiques sont effectuées sur les partenaires du projet. Un plan de gestion des risques est mis en place en fonction de l'importance du projet et des risques identifiés avant toute réponse à l'appel d'offres. Ce dernier est ensuite transmis aux équipes Projet pour s'assurer de son exécution.

Pour tout projet ou activité, le recours à des agents commerciaux est également soumis à un examen spécifique des risques dans le cadre du processus d'acceptation de l'agent commercial après analyse.

Enfin, à la discrétion de l'équipe E&C, des évaluations spécifiques des risques ont été mises en œuvre pour des projets à long terme qui impliquent un investissement important dans le pays du projet.

### Formation et communication<sup>NP</sup>

Des actions de communication, de sensibilisation et la formation des managers et collaborateurs sont essentielles pour expliquer la politique Éthique et Conformité d'Alstom. Ces actions sont proposées sur de multiples supports : des cours en ligne, des formations présentielles et des interventions de spécialistes sur les questions d'éthique et conformité.

Le module de formation en ligne e-Ethics relatif au Code d'éthique cible les managers, ingénieurs et professionnels qui doivent impérativement suivre le module lors de leur arrivée chez Alstom. Ce module a été suivi par plus de 18 200 employés, ce qui représente 94 % de la population ciblée.

Une formation présentielle « E&C Class » de trois heures approfondit le sujet de la lutte contre la corruption, l'environnement légal dans lequel évolue Alstom et les politiques d'Alstom sur le sujet. Une campagne de deux ans a été lancée en janvier 2017 avec la définition d'une nouvelle population cible, considérée comme plus exposée aux risques de corruption, selon la fonction et le grade. 80 % de la population ciblée a déjà été formée (soit 5 000 collaborateurs formés). Une nouvelle campagne de formation de deux ans est lancée en 2020 afin de renouveler la campagne de formation pour la population cible considérée comme plus exposée aux risques de corruption, selon la fonction et le grade.

Enfin, dans un objectif d'amélioration continue et à la suite d'un module annuel d'apprentissage en séquence courte sur la Procédure d'Alerte d'Alstom l'année dernière, un second module annuel de formation (10 minutes) a été développé et mis en place durant cet exercice fiscal avec un accent sur les Conflits d'Intérêts. Ce module cible la même population que la formation présentielle « E&C class » de trois heures, c'est-à-dire les managers, ingénieurs et professionnels. Outre l'objectif de sensibilisation à la Procédure d'Alerte, le Comité exécutif a décidé, pour la seconde fois d'intégrer cet exercice E&C au système de bonus et, en conséquence, d'en faire un objectif de groupe pour l'Entreprise. Le module a été complété par plus de 19 000 employés durant l'exercice fiscal (97 % de la population cible).



De nombreux outils de communication ont également été mis en place dans le cadre d'un plan de communication détaillé afin d'accroître la visibilité des activités de conformité :

- des informations régulières à travers les outils de communication interne d'Alstom (intranet, réseau social d'Alstom Chatter, magazine TEAMS) ;
- une vidéo mise à jour à vocation éducative E&C traitant de la prévention de la corruption, disponible en anglais et en français sur le site intranet ainsi que sur [www.alstom.com](http://www.alstom.com) ;
- des campagnes d'affichage pour donner de la visibilité à l'E&C sur les sites « Les Règles d'Or en Éthique et Conformité » ;
- le déploiement des « Journées E&C », événements d'une journée ou d'une demi-journée qui peuvent être déployés à distance sur chaque site d'Alstom pour sensibiliser et renforcer l'adhésion au Programme d'Intégrité. Ces journées E&C sont organisées pour présenter les équipes locales à l'équipe E&C, souligner l'importance des activités de conformité dans la Région, aider à intégrer pleinement les ambassadeurs et accroître leur visibilité. Ces journées sont également un moyen interactif et informel de renforcer les attentes de l'Entreprise et de promouvoir une culture éthique, en démontrant que tout le monde est concerné à travers différents jeux de rôles où le participant est placé dans des situations pratiques. Plus de 25 journées E&C ont été organisées à travers le monde durant cet exercice fiscal ;
- la célébration de la Journée internationale de lutte contre la corruption avec différentes actions dont des événements sur site.

L'équipe E&C travaille en continu avec la communauté des ambassadeurs E&C pour les intégrer pleinement dans le Programme d'Intégrité. Toutes les sessions de formation font référence aux noms et aux coordonnées des ambassadeurs locaux et sont menées avec leur participation lorsque la logistique le permet. En outre, les régions diffusent régulièrement des messages de communication mettant en avant les ambassadeurs afin de les faire connaître comme point de contact pour les questions d'E&C.

Une formation dédiée d'une journée et demie a été mise en place afin de renforcer leurs connaissances des sujets éthique et conformité et des outils à disposition des collaborateurs de l'entreprise comme la Procédure d'Alerte d'Alstom. Tous les ambassadeurs E&C ont été formés depuis la session pilote en février 2017.

### Procédure d'Alerte<sup>VP</sup>

La Procédure d'Alerte permet à tout collaborateur ou toute tierce partie entretenant un lien avec Alstom de faire état, en fonction de la législation applicable, d'une violation du Code d'éthique ou des règles et politiques d'Alstom.

Elle offre plusieurs moyens de signalement :

- un site Internet sécurisé ([www.alstom.ethicspoint.com](http://www.alstom.ethicspoint.com)) ;
- une icône pour un accès direct sur chaque ordinateur de la Société ;
- une ligne téléphonique,

tous accessibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

Le périmètre de la Procédure d'Alerte d'Alstom couvre les valeurs et les principes du Code d'éthique d'Alstom, dans le respect de la législation applicable dans chaque pays incluant corruption, pratiques anticoncurrentielles, conflits d'intérêts, discrimination et harcèlement au travail, santé, hygiène et sécurité au travail, problématiques environnementales, autres violations de règles, politiques et contrôles internes d'Alstom, droits humains, fraude informatique. En 2019, afin d'améliorer le niveau de granularité de la Procédure d'Alerte, cinq nouvelles catégories ont été ajoutées : Comptabilité, Opérations bancaires et espèces, Relations de travail, Opérations d'initiés, Rapports avec les fournisseurs et les clients, Sécurité sur le lieu de travail et vol.

Une nouvelle formation en ligne a été lancée en janvier 2018 sur le sujet de la Procédure d'Alerte (cf. ci-dessus).

Alstom veille à ce que toutes les mesures soient prises pour respecter la confidentialité du déclarant et s'engage à ce qu'aucun employé ne souffre de représailles, comme un changement de statut, du harcèlement ou toute autre forme de discrimination découlant de l'utilisation de la Procédure d'Alerte ou de la divulgation de renseignements de bonne foi. Alstom permet également l'anonymat du déclarant dans le respect de la législation applicable.

Tous les cas remontés par la Procédure d'Alerte ont été étudiés, des mesures prises et des sanctions imposées par le Comité disciplinaire dans tous les cas où cela se justifiait (avertissement oral, lettre de rappel, renvoi).

### Comité disciplinaire

Alstom a mis en place un Comité disciplinaire, organe ayant le pouvoir d'examiner les cas de non-respect du Code d'éthique et des règles d'Alstom, et de décider d'actions disciplinaires appropriées et uniformes au sein de l'Entreprise. Afin de renforcer l'importance de ce comité et l'engagement d'Alstom en matière de discipline, le comité se compose du Président-Directeur Général, du Directeur Juridique, du Directeur des Ressources Humaines et du Directeur de l'Éthique et de la Conformité.

Ce comité a adopté une charte qui régit ses activités et tient des procès-verbaux de réunions et un registre de toutes les décisions disciplinaires prises pour assurer l'uniformité et l'équité. Si la personne accusée est un employé, elle a le droit d'être entendue et toute action disciplinaire est présentée à l'employé par le Directeur de l'Éthique et de la Conformité ou par le Département des Ressources Humaines et, dans certains cas, directement par la Direction Générale, pour assurer une compréhension complète des mesures prises et leur justification.

De plus, l'équipe centrale E&C déploie un plan annuel de communication pour sensibiliser aux mesures disciplinaires prises au sein du Groupe et publie régulièrement des exemples anonymes de cas concrets.

### Amélioration continue

La Société réaffirme son engagement pour le maintien du plus haut niveau d'intégrité dans ses activités et la poursuite du développement de son programme de conformité.

Afin de contrôler la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du Programme d'Intégrité d'Alstom, un plan d'audit interne consacré aux processus E&C est établi chaque année et une ressource du Département d'Audit Interne est dédiée à ces audits.

Pour suivre l'exécution du Programme d'Intégrité d'Alstom, le Département E&C organise depuis 2012 une revue annuelle d'intégrité pour obtenir un retour d'information sur la performance du Programme d'Intégrité d'Alstom pendant l'année écoulée. Les managers devant compléter le questionnaire sont identifiés par les Ressources Humaines et la liste est revue avec le Directeur de l'Éthique et de la Conformité (environ 400 managers). Les managers doivent également signer une déclaration confirmant leur engagement envers le Programme d'Intégrité d'Alstom. Le neuvième exercice sera lancé en juin 2020 afin de recueillir les impressions et commentaires de l'année écoulée.

Sur la base des réponses, le Département E&C fournit au Président-Directeur Général et aux membres du Comité Éthique, Conformité et Développement Durable une synthèse du retour d'information et des statistiques par rapport aux réponses à l'enquête en ligne, et prépare un plan d'action et d'amélioration.

### Représentants d'intérêt

En décembre 2016, la France a modifié sa législation dans le but de mieux lutter contre la corruption et de renforcer la transparence. Dans ce contexte, un répertoire public des représentants d'intérêts a été créé par la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique, afin que

les sociétés concernées en France puissent s'identifier et s'y inscrire. Cette démarche a été réalisée par Alstom, qui travaille actuellement à l'identification et à la sensibilisation des personnes potentiellement concernées en son sein et depuis l'année dernière, Alstom a soumis le rapport annuel d'activités requis aux autorités françaises.

### Principaux résultats et indicateurs de performance<sup>PV</sup>

Le Département E&C dispose de divers indicateurs qu'il utilise pour surveiller l'efficacité du Programme d'Intégrité d'Alstom.

	2018/19	2019/20	Objectifs 2021/22
Nombre d'ambassadeurs éthique et conformité	330	323	
Certification ISO 37001	Toutes les régions	Toutes les régions certifiées	Renouvellement de la certification du groupe Alstom
Pourcentage d'employés formés lors des formations présentielle « E&C class » (par rapport à la population cible)	83 %	80 %	90 %

### Achats responsables<sup>PV</sup>

Avec une présence dans 60 pays, sur 105 sites, Alstom est à la fois un acteur local et international dont les activités Achats représentent près de 60 % du chiffre d'affaires. Le Groupe interagit avec un large panel de fournisseurs : des start-ups, des petites, moyennes et grandes entreprises, ainsi que des entreprises employant des personnes en situation de handicap.

Les Achats, sources à la fois d'opportunités mais aussi de risques, constituent donc un enjeu majeur pour l'Entreprise. Ils ont, d'une part, un impact direct sur la performance de l'Entreprise. D'autre part, la gestion des questions éthiques, sociales et environnementales (y compris l'éco-conception, la santé et la sécurité) dans les processus achats est fondamentale et engage la réputation du Groupe et la pérennité même des activités. La connaissance et la maîtrise de ces enjeux ne peuvent s'établir qu'au travers de relations collaboratives et équilibrées.

La Responsabilité Sociale d'entreprise (RSE) d'Alstom, de ses fournisseurs et sous-traitants est basée sur des engagements réciproques et constitue une opportunité supplémentaire de renforcer ces relations.

### Stratégie et politiques

Partie intégrante de la Direction des Achats, le Département Achats Responsables est basé au siège d'Alstom et s'appuie sur un réseau de plus de 850 personnes dans le monde. Les Achats Responsables sont également représentés au sein du Comité de pilotage Développement durable et RSE de la Société.

L'organisation des achats d'Alstom est structurée par domaine (familles d'achats) et par région couvrant ainsi le périmètre mondial. Les responsables achats sont responsables d'un panel défini de familles de produits stratégiques globaux et sont en liaison directe, selon un mode de gestion grands comptes, avec les fournisseurs et sous-traitants de leur portefeuille. La gestion des achats locaux est assurée par des équipes achats implantées sur les sites Alstom dans le monde entier.

La Responsabilité Sociétale d'Entreprise est le premier pilier de la stratégie Achats d'Alstom. Les principaux axes, décrits dans la « Politique d'Achats Durables », signée par le Directeur des Achats d'Alstom et disponible sur [www.alstom.com](http://www.alstom.com), sont les suivants :

- veiller à ce que les fournisseurs et sous-traitants s'engagent à respecter la « Charte éthique et de développement durable des fournisseurs et sous-traitants d'Alstom » ;
- évaluer, développer et accompagner les fournisseurs et les sous-traitants sur leur performance en mettant l'accent sur la RSE ;

- fournir des produits et services éco-conçus, respectueux de l'environnement et socialement responsables dans le cadre de conditions de travail sûres ;
- développer des relations étroites et équilibrées avec les start-ups, les petites, moyennes et grandes entreprises et les entreprises employant des personnes en situation de handicap, dans un contexte à la fois local et mondial ;
- travailler dans une démarche d'amélioration continue avec des indicateurs appropriés.

### Procédures et plans d'action

#### Cartographie des risques<sup>PV</sup>

Chaque année, la cartographie des risques fournisseurs et sous-traitants est mise à jour. En raison du nombre, de l'empreinte géographique et de la diversité des fournisseurs et sous-traitants, il est, en effet, nécessaire d'évaluer en priorité ceux qui présentent les niveaux les plus élevés de risques environnementaux, sociaux et éthiques.

La liste prioritaire est réalisée selon trois critères :

- la famille de produits ;
- le pays du fournisseur ;
- le volume des achats réalisé auprès du fournisseur.

Le niveau de risque par famille de produits est établi en fonction du niveau de consommation d'énergie, du risque de pollution chimique qu'elle pose, ainsi que des problématiques santé et la sécurité. Le niveau de risque concernant le pays prend en compte la corruption, l'instabilité politique, le respect des droits de l'homme et la réponse aux enjeux environnementaux. Ceux-ci sont évalués par un prestataire externe.

#### Procédures d'évaluation, atténuation et prévention des risques, dispositif de suivi des mesures<sup>PV</sup>

#### Engagement et qualification des fournisseurs

Alstom veille à ce que ses fournisseurs et sous-traitants s'engagent dans une démarche sociale, de respect des exigences en matière d'environnement, d'éthique, de santé et de sécurité à travers la signature de la « Charte éthique et de développement durable pour les fournisseurs et sous-traitants d'Alstom ».

En signant la Charte, publiée pour la première fois en 2007, les fournisseurs d'Alstom s'engagent en effet à respecter les principes de la *Déclaration universelle des droits de l'homme* des Nations unies, les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), les Principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises

multinationales, les règles de conduite de la Chambre de Commerce Internationale (CCI) et les valeurs définies par le Code d'éthique d'Alstom.

Conformément à la norme ISO 37001 sur les systèmes de management anti-corruption, la cinquième édition de la Charte d'Alstom, (publiée en octobre 2017), comprend un paragraphe relatif à la Procédure d'Alerte d'Alstom. Sur une base nominative ou anonyme, les fournisseurs et les sous-traitants peuvent ainsi utiliser cette procédure 24 h/24 et 7 j/7 pour dénoncer d'éventuelles pratiques illicites, notamment celles liées à l'éthique des affaires et aux violations des droits de l'homme.

Suite à la mise en application en France du Règlement européen relatif à la protection des données (RGPD) de mai 2018, un paragraphe sur la confidentialité des données y a également été inclus. Celui-ci précise que tous les fournisseurs s'engagent à collecter et à traiter toutes les données personnelles conformément à la politique d'Alstom, aux lois et aux réglementations en vigueur sur la protection des données applicables dans la juridiction spécifique où les services sont fournis.

Les équipes Achats demandent la signature de cette Charte avant la phase de passation des marchés, en prenant des mesures de prévention le plus tôt possible au cours du processus de négociation. La conformité à la Charte a été intégrée dans les conditions générales d'achats d'Alstom.

Au 31 mars 2020, plus de 92 % des fournisseurs clés <sup>(1)</sup> (soit 99 % du volume des achats), ont signé la Charte. L'objectif de couvrir *a minima* 98 % des dépenses annuelles avec ces fournisseurs clés en 2020 est atteint.

### Évaluation et audit des fournisseurs

Les activités RSE des fournisseurs d'Alstom sont évaluées selon des critères environnementaux, sociaux et éthiques et la manière dont ils appliquent ces critères à leurs propres fournisseurs.

Deux principales méthodes d'évaluation sont utilisées :

- des évaluations en ligne, réalisées par l'entreprise externe, EcoVadis ;
- et des audits sur site, appelés « Audits Génériques de Process », et pilotés par les équipes qualité d'Alstom.

Menées par la société EcoVadis, les évaluations en ligne sont réalisées par une équipe d'experts en RSE qui analysent les réponses des fournisseurs et les preuves documentaires téléchargées. Le système d'évaluation est conforme aux directives du Pacte mondial des Nations unies, à la norme ISO 26000 et à la *Global Reporting Initiative*. Lorsque les résultats de l'évaluation ne sont pas conformes aux exigences d'Alstom, les fournisseurs sont tenus d'établir et de mettre en œuvre un plan d'action pour remédier aux axes d'amélioration identifiés. Pour cela, ils peuvent bénéficier du soutien des responsables achats d'Alstom qui sont formés pour les accompagner dans leur processus d'amélioration.

Une fois les plans d'actions correctives mis en œuvre, les fournisseurs font l'objet d'une nouvelle évaluation. Si un fournisseur non conforme refuse de mettre en place des actions correctives ou de s'engager à progresser, Alstom peut décider de mettre un terme à la relation commerciale.

Au 31 mars 2020, 782 fournisseurs disposaient d'une évaluation EcoVadis valide, datant de moins de trois ans.

Dans le cadre du processus de qualification, des audits initiaux dits « Quick Industrial Assessment » sont menés sur site par les acheteurs. Ces audits intègrent des questions liées aux activités RSE des fournisseurs. Si les résultats sont satisfaisants, l'« Audit Générique de Process », plus étendu, est réalisé par l'équipe qualité. Cette deuxième vérification comprend des questions visant à minimiser les risques liés à la RSE. Elles incluent la signature de la Charte d'éthique et de développement durable, le respect d'un niveau minimum de pratiques sociales et des questions plus précises concernant la gestion des déchets, les procédés de recyclage et les mesures liées à la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Au cours de l'année fiscale 2019/20, 344 audits de processus génériques ont été menés par les équipes qualité d'Alstom.

Dans le cadre de l'application de sa politique d'Éthique & Conformité en accord avec les mesures posées par la loi Sapin II, Alstom a mis en place des procédures de « Due Diligence » permettant de vérifier la situation de ses agents commerciaux, partenaires de consortium et/ou joint-venture. Les fournisseurs et sous-traitants d'Alstom ont également fait l'objet d'examen de manière *ad hoc* ayant donné lieu à des recommandations formulées par le département Éthique et Conformité.

En septembre 2019, Alstom s'est doté d'un outil de *screening* des fournisseurs et sous-traitants. Il permet de vérifier leur situation, aussi bien avant que pendant la relation commerciale avec Alstom (à travers un système de veille continue), de communiquer les risques identifiés et mesures de remédiation afférentes.

Cet outil permet également *via* un filtrage médiatique d'identifier les citations négatives à l'encontre de ces fournisseurs et sous-traitants sur des sujets d'enjeux éthiques, sociaux et environnementaux. L'objectif AIM est de suivre ou d'évaluer 100 % des fournisseurs selon des standards de responsabilité sociétale ou d'éthique et de conformité, d'ici avril 2025.

Au total, 84,5 % du montant d'achats que représentent les fournisseurs à risque RSE sont couverts par une évaluation EcoVadis ou par une *Generic Process Audit*. L'objectif d'Alstom de porter ce taux à au moins 80 % d'ici 2020 est donc atteint.

Enfin, les cas de non-conformité font l'objet de plans de mesures correctives et d'un suivi pour s'assurer que les niveaux requis sont atteints. En mars 2018, un Comité de gestion des risques RSE des fournisseurs, a été créé pour traiter les cas de non-conformité non résolus et décider, en fonction de la gravité de la situation, soit de lancer une seconde évaluation ou un audit sur site, soit de suspendre la relation commerciale avec le fournisseur. Trois sessions ont été organisées sur l'année fiscale 2019/20 avec les responsables achats.

### Initiative sectorielle : *Railsponsible*<sup>PM</sup>

Afin d'étendre les actions de développement durable à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement ferroviaire, Alstom s'est allié à d'autres acteurs du secteur ferroviaire et a fondé, en mars 2015, « *Railsponsible* », une initiative sectorielle de collaboration autour des achats responsables, avec la SNCF, Nederlandse Spoorwegen (NS), Deutsche Bahn, Bombardier et Knorr-Bremse.

Cette initiative compte aujourd'hui 15 membres et vise à améliorer les pratiques RSE de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement par une approche commune, une collaboration sur le terrain et le partage des meilleurs outils, pratiques et processus.

Dans ce cadre, les membres utilisent la même plateforme d'évaluation – EcoVadis – afin de mesurer la performance RSE de leurs fournisseurs. Les avantages de cette mutualisation sont nombreux, tant pour les fournisseurs que pour les membres. Une fois l'évaluation réalisée, la note devient consultable pour le reste des membres de l'initiative. En ayant accès désormais à des évaluations des fournisseurs qui ne sont pas nécessairement issus de la cartographie des risques, Alstom bénéficie d'une meilleure vue d'ensemble de la performance RSE de son panel de fournisseurs, tout en réalisant des gains de temps et d'efficacité. Pour plus d'informations, consultez le site [www.railsponsible.org](http://www.railsponsible.org).

En janvier 2017, « *Railsponsible* » a rejoint le Programme des achats responsables publics du Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUÉ). Ce partenariat lui a permis de rejoindre un réseau d'acteurs privés et publics dont les actions s'inscrivent dans le mouvement mondial dédié à l'atteinte des Objectifs de développement durable fixés par les Nations unies.

(1) Des fournisseurs avec lesquels Alstom réalise un chiffre d'affaires annuel supérieur à € 100 000.

La stratégie 2025 du Comité « Railsponsible » se structure autour de trois piliers principaux :

- l'action pour le climat (efficacité des produits/services en matière de CO<sub>2</sub> ; achats à faible empreinte carbone ; économie circulaire) ;
- les achats responsables (développement des compétences RSE ; processus d'entreprises et transparence ; développement des fournisseurs) ;
- la responsabilité sociale (développement local et inclusion ; droits de l'Homme).

Au 31 mars 2020, plus de 1 299 fournisseurs, représentant l'ensemble des professions de l'industrie ferroviaire, ont été évalués sur cette plateforme commune dans le cadre de l'initiative « Railsponsible ».

Afin de s'aligner sur une voie commune de progrès, le Comité « Railsponsible » a publié un document de positionnement sur le changement climatique en avril 2018.

### Formation des acheteurs et achats de produits et services durables

L'ensemble de la démarche d'Alstom vise à intégrer le développement durable comme élément clé de la culture achats. Au-delà de la simple prise de conscience, Alstom a développé un programme de formation obligatoire adapté aux communautés achats et à la qualité fournisseurs afin de favoriser une forte implication de l'ensemble des acheteurs.

L'objectif principal de ces formations est l'ancrage des enjeux RSE à chaque étape du processus achats, en complément des enjeux que représentent les achats responsables pour Alstom, du suivi des évaluations des fournisseurs et de leur accompagnement pour la mise en place des plans d'actions correctives.

Deux niveaux de formation ont été proposés pour l'exercice 2019/20 :

- le module de formation complet dédié initialement aux responsables achats et désormais ouvert aux acheteurs (253 acheteurs ont suivi cette formation en 2019/20) ;
- une introduction aux achats responsables sous la forme d'une brève présentation pour les nouveaux acheteurs (50 nouveaux membres du réseau achats ont suivi ce module d'introduction).

Au 31 mars 2020, près de 90 % des responsables achats (représentant la cible prioritaire) ont été formés.

De plus, chaque année, une partie des responsables achats d'Alstom doit répondre à un audit interne (SMART) dont l'objectif est de vérifier la maturité de la fonction achats à travers l'application stricte des processus. La gestion de la RSE des fournisseurs et des sous-traitants compte parmi les sujets dont les auditeurs vérifient l'effectivité. Une note minimale à cet audit fait partie des objectifs individuels des responsables achats.

Par ailleurs, les équipes d'experts éco-conception et EHS conseillent les acheteurs sur les critères permettant de déterminer les meilleures solutions durables.

Ainsi, cette année, les fournisseurs stratégiques du programme Alliance ont été invités à participer aux « journées de l'éco-conception ». Ces sessions ont été l'occasion de partager les politiques achats responsables et éco-conception du Groupe avec ses partenaires. L'objectif de ces séances de travail était de passer en revue les programmes en cours et les ambitions en matière d'éco-conception de ces fournisseurs afin d'identifier des pistes de collaboration sur des solutions innovantes plus économes en ressources énergétiques et matériaux.

À titre d'exemple, la coopération avec un de nos fournisseurs de siège a permis de réaliser des gains significatifs par rapport au précédent design. En effet, les sièges du nouveau TGV <sup>(1)</sup> ont été allégés de 6 kg par siège

et permettent une réduction d'empreinte environnementale sur le cycle de vie de près de 40 %.

### Développer des relations privilégiées et équilibrées

Pour renforcer sa présence mondiale et locale, Alstom développe et renforce ses relations avec ses fournisseurs et sous-traitants à travers différents programmes et plates-formes locales et mondiales (se reporter également à la section « Développement local », page 238).

Une excellente illustration d'un de ces programmes est « Alliance », un programme premium de partenariat qu'Alstom a développé avec ses fournisseurs stratégiques. Celui-ci vise à développer une approche collaborative avec des fournisseurs stratégiques sur trois axes principaux : Développement commercial, Excellence industrielle, Produits & Innovation. À ce jour, 25 fournisseurs ont signé la Charte définissant des objectifs concrets : la différenciation du fournisseur est un facteur clé pour obtenir le statut « stratégique ». La gouvernance du programme évalue chaque année l'intérêt mutuel, les réalisations et les bénéfices communs. À la suite de cette évaluation, le renouvellement ou la fin de la relation peuvent être envisagés ainsi que l'entrée éventuelle de nouvelles sociétés.

D'autres programmes de collaboration peuvent être soulignés comme ceux visant en particulier les relations avec les petites et moyennes entreprises (PME) proposés par l'association française « Pacte PME ». Cette association, dont Alstom est membre depuis sa création, regroupe 53 entreprises (publiques et grandes entreprises privées) et 35 organisations professionnelles dont l'ambition commune est de faciliter et de renforcer la collaboration entre petites et grandes entreprises (plus de détails page 240).

Par ailleurs, afin de connaître le niveau de satisfaction de ses fournisseurs et sous-traitants ainsi que les axes d'amélioration, Alstom participe au « Baromètre fournisseurs » annuel du Pacte PME qui mesure la qualité des relations avec les PME.

Dans le but de renforcer la collaboration avec les fournisseurs et les sous-traitants qui emploient des personnes en situation de handicap, la Direction des Achats, en collaboration avec la Direction des Ressources Humaines, a renforcé ses processus afin d'inclure systématiquement ces entreprises dans ses outils de sélection pour les marchés éligibles.

En novembre 2019, pour récompenser et mettre en avant les pratiques de collaboration avec ces entreprises, Alstom a organisé la 2<sup>e</sup> édition annuelle de « We Are All Differently Apled » (WADA) à l'occasion de la Semaine Européenne du Handicap (plus de détails sur cet événement page 231). Ainsi, le 19 novembre 2019, un prix interne a été remis à l'équipe Achats du site de Tarbes pour souligner sa collaboration exemplaire, depuis plus de 10 ans, avec un établissement d'aide par le travail spécialisé dans la prestation industrielle. Un forum a également été organisé le 21 novembre 2019 avec la présence de sept entreprises adaptées issues de secteurs variés venus présenter les projets qu'ils mènent aux côtés d'Alstom.

Enfin, des « Suppliers Days » et autres forums réunissant les fournisseurs et sous-traitants sont organisés tout au long de l'année par Alstom. Ces événements constituent des opportunités d'établir une communication privilégiée avec ces partenaires à l'échelle d'une zone du monde, d'un pays ou d'un site industriel. Ces instances permettent ainsi d'échanger sur la stratégie globale d'Alstom, de donner la parole aux fournisseurs et sous-traitants et de mettre en lumière les dernières innovations notamment issus de co-développements.

(1) TGV est une marque de la SNCF.

## Principaux résultats et indicateurs de performance<sup>PV</sup>

	2017/18	2018/19	2019/20
Part du montant d'achats réalisés avec les fournisseurs référencés ayant signé la Charte éthique et de développement durable <sup>(*)</sup> (en %)	94 %	98 %	99 %
Part du volume d'achats provenant de fournisseurs à risque RSE couverte par une évaluation en ligne ou un audit sur site (en %)	65 %	75 %	85 %
Part du volume d'achats total couverte par une évaluation en ligne, un audit sur site ou un screening (en %)	35 %	51 %	60 %
Part de responsables achats ayant suivi une formation aux achats responsables (en %)	87 %	91 %	90 %

(\*) Fournisseurs avec lesquels Alstom a une dépense supérieure à € 100 000, à l'exclusion des chartes figurant dans les conditions générales d'achat.

## Respect des droits humains<sup>PV</sup>

Le respect et la mise en œuvre des droits de l'homme sont au cœur de la responsabilité sociale d'Alstom. La prise en compte des droits humains fondamentaux concerne l'ensemble de la chaîne de valeur. Alstom peut néanmoins faire l'objet de controverses du fait de l'opposition de tiers à certains des projets ou activités du Groupe, sur la base de leur impact environnemental ou social immédiat. Ce type de controverses peut avoir pour conséquence de retarder voire suspendre l'évolution d'un projet. Dans un contexte de chaînes de valeur globales et complexes, Alstom est également exposé à un risque réputationnel important en cas de mauvaise gestion de sa chaîne de valeur, de doute quant à l'origine des matériaux utilisés sur ses solutions ou bien de manque éventuel d'éthique de ses partenaires commerciaux. L'année passée a été marquée par l'émergence des premiers dossiers liés à la loi sur le Devoir de Vigilance. Dans ce contexte d'attentes accrues de la part de la société civile, des investisseurs et du législateur, la capacité d'Alstom à prendre en compte le respect des droits de l'homme dans sa stratégie et ses opérations, à maîtriser les risques associés et à reporter de façon transparente pourrait affecter ses parties prenantes, son efficacité opérationnelle et sa réputation.

Ce chapitre met en exergue l'approche globale d'Alstom d'identification et de mitigation des risques liés aux droits humains du fait de l'activité du Groupe. Celle-ci est complétée par la stratégie « Achats Responsables » de la Direction des Achats (voir page 248).

## Stratégie et politiques

La politique d'Alstom en matière de droits humains est intégrée à la politique Développement Durable et RSE du Groupe et définie dans le Code d'éthique du Groupe. Ce dernier a été mis à jour en 2020, intégrant une série de cas pratiques afin d'en faciliter l'interprétation par les employés.

La politique d'Alstom en matière de droits humains vise à respecter les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme énoncés par le Conseil des droits de l'homme des Nations unies et à respecter les droits de l'homme reconnus sur le plan international dans tous les pays où Alstom est présent. Alstom s'attache à appliquer rigoureusement les dispositions légales relatives aux droits de l'Homme, au droit du travail, à la santé et la sécurité, à la protection de l'environnement. La politique d'Alstom est de se conformer entièrement aux conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT). Alstom soutient l'élimination de toutes les formes de travail illégal, forcé ou obligatoire, notamment le travail des enfants. Le travail illégal, forcé ou obligatoire est strictement interdit aux fournisseurs et sous-traitants d'Alstom. De plus, Alstom adhère aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, et à la *Déclaration universelle des droits de l'Homme* des Nations unies.

Membre du Pacte mondial, Alstom promeut le respect des droits humains dans sa sphère d'influence. En mai 2019, le Président-Directeur Général du Groupe a renouvelé son engagement aux 10 principes du Pacte mondial des Nations unies (voir le site Internet d'Alstom : [www.alstom.com](http://www.alstom.com)).

L'objectif d'Alstom est d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales dans nos activités et notre chaîne logistique.

Le respect des droits de l'homme est géré transversalement en fonction des sujets : les Départements Ressources Humaines, Achats durables, Santé Sécurité, Développement Durable, Juridique sont tous impliqués dans les processus de respect des droits humains.

## Procédures et plans d'action

### Cartographie des risques<sup>PV</sup>

L'analyse et la hiérarchisation des risques liés aux droits humains ont été élaborées à différents niveaux :

- une cartographie globale des risques liés aux Droits Humains a été établie afin de déterminer et hiérarchiser les droits humains les plus susceptibles d'être affectés par les activités d'Alstom. La méthodologie de cette cartographie est détaillée ci-dessous ;
- une cartographie des risques par pays ; celle-ci a été développée par des consultants externes à partir de différents indices établis par des organisations internationales et ONGs telles que les Nations unies, l'Organisation internationale du travail, l'Union européenne, la Banque mondiale, la Confédération syndicale internationale et *Transparency International* ;
- une cartographie des risques fournisseurs (voir chapitre « Achats Responsables »).

La cartographie des risques liés aux droits humains, a été établie sur la base de la liste des droits de l'Homme tels que présentés dans l'Annexe A du Cadre de reporting conforme aux Principes directeurs des Nations unies « Tableau : Droits de l'Homme internationalement reconnus et exemples d'incidences pouvant être causées par des entreprises ». L'étude par le groupe de travail transversal des risques que chaque fonction et macroprocess d'Alstom peuvent faire peser sur les droits humains, a permis dans un second temps, de hiérarchiser ces risques dans le contexte de l'activité du Groupe. En 2019, la méthodologie suivie et les résultats de la cartographie ont été revus avec l'aide d'un cabinet externe qui a confirmé la pertinence de l'approche.

Cette analyse, fondée sur la gravité de l'impact et la probabilité de son occurrence, a mené à l'identification des principaux risques dans les champs du respect des droits humains par les partenaires commerciaux ou dans le cadre des projets dans lesquels Alstom pourrait être impliqué ou investir, de la sécurité produit et au travail, de la prévention de la discrimination et du harcèlement, du dialogue social, ainsi que de la protection du droit du travail, de la gestion de la chaîne d'approvisionnement de la protection des données pour nos employés et nos passagers.

La cartographie des risques, la priorisation des enjeux et l'analyse des procédures correspondantes, sont revus tous les ans par le Comité de pilotage développement durable et RSE.

### Procédures d'évaluation, atténuation et prévention des risques, dispositifs de suivi des mesures<sup>PV</sup>

Suite à la réalisation de la cartographie des risques sur les droits humains, les mesures existantes d'atténuation et de prévention des risques ont été évaluées et, dans une perspective d'amélioration continue, des mesures complémentaires ont été engagées dans les domaines suivants :

- l'évaluation des conditions de vie sur les chantiers où les travailleurs sont hébergés est maintenant intégrée aux audits AZDP (voir la section « Santé et sécurité des collaborateurs », page 225) et est déployée de manière systématique depuis le début de l'année fiscale 2019/20 sur les pays à fort enjeu identifiés. La grille d'évaluation a été établie en collaboration avec les parties prenantes locales, y compris les représentants des ressources humaines et les collaborateurs. Elle fait à présent l'objet d'une instruction spécifique rédigée et validée par les équipes développement durable et RSE, Achats responsables et Santé, Sécurité et Environnement. L'évaluation couvre des sujets tels que le niveau général de confort, la propreté des hébergements, l'existence de moyens de communication et d'installations pour les soins médicaux. Un score inférieur à 80 % entraîne la mise en place d'un plan d'action approprié par le sous-traitant sous trois mois, puis une réévaluation. La grille peut être adaptée aux pays pour prendre en compte les exigences légales locales. Les résultats non satisfaisants sont remontés au comité interne de gestion des risques RSE et financiers fournisseurs, qui est responsable de prendre les mesures appropriées, pouvant aller jusqu'à la fin d'une relation commerciale. Au total, neuf sites ou projets ont été audités sur l'exercice 2019/20, le programme initial n'ayant pas pu être suivi du fait de l'épidémie de Covid-19 et des restrictions de voyages qui en ont résulté. Sur les audits déployés, les premiers résultats sont satisfaisants dans l'ensemble ;
- l'évaluation sur les conditions de travail (durée du travail, paiement des salaires, etc.) complète le premier questionnaire sur les conditions de vie. Dans le cadre des actions combinées des Départements Ressources Humaines (RH), Achats et EHS, d'autres exigences en matière de droits de l'Homme, telles que la liberté de mouvement ou de démission, ainsi que l'équité salariale, sont désormais évaluées. Alstom a fixé quatre règles d'or qui doivent impérativement être suivies pour ses sous-traitants et ouvriers : avoir un contrat de travail, signé et compris par les deux parties, assurer un salaire minimum, proposer des heures de travail décentes et régulières (en cohérence avec les lois du travail locales), et assurer une protection sociale (assurance maladie, sortie libre d'un pays).

Cette année, plusieurs audits ont été menés dans certaines zones géographiques sensibles en termes de droits de l'Homme, où Alstom opère avec des sous-traitants pour des projets de construction. Les sous-traitants sont choisis en fonction du nombre de travailleurs présents sur site.

Au total, neuf audits ont été réalisés sur l'année fiscale 2019/20 au Moyen-Orient. En cas de résultats insatisfaisants, les audits ont été suivis d'échanges avec les sous-traitants afin de mettre en place des plans d'amélioration avec échéances, et de se conformer aux exigences d'Alstom ;

- en complément un programme d'audits pluriannuel a également été lancé en 2020 dans le but de déployer des audits supplémentaires des conditions de travail et de vie des sous-traitants et fournisseurs à l'aide d'auditeurs externes. L'objectif est de valider le processus d'évaluation pour les projets et les sites d'Alstom, de renforcer l'expertise et d'élargir la couverture des sous-traitants audités ;
- une fiche de revue des risques droits de l'Homme pour les nouveaux appels d'offres et projets a été développée en intégrant l'évaluation du risque pays, du type d'activité et de la structure du projet, entre autres. L'objectif est d'identifier les risques potentiels et les mesures de prévention à prendre avant le dépôt d'une offre commerciale, notamment, le cas échéant, la réalisation d'un processus de diligence raisonnable spécifiquement sur les droits humains. À cette fin, la fiche de revue des risques droits humains a été intégrée au processus d'évaluation Éthique et Conformité. Ce processus est en cours de déploiement en mode pilote.

Afin de consolider les programmes et les initiatives d'Alstom en matière de droits humains, un responsable « RSE et Droits de l'Homme » a été nommé en décembre 2019.

Alstom mène chaque année une enquête permettant de vérifier qu'il n'y a pas d'incident enregistré dans les domaines de l'exploitation des enfants, du travail forcé, de la liberté d'association, et suit les alertes relatives aux droits humains remontées via la Procédure d'Alerte. Les alertes sont enregistrées et font l'objet d'investigation conformément aux règles de la procédure d'alerte (voir page 247).

Lorsque des alertes potentielles relatives aux conditions de vie ou de travail des fournisseurs et sous-traitants ont été portées à la connaissance d'Alstom à travers d'autres sources (comme des contacts avec des ONG, les outils de veille, etc.), elles ont été investiguées à travers des enquêtes auprès des fournisseurs et des visites de site.

La politique d'Alstom en matière de droits humains repose également sur la sensibilisation des équipes à ce sujet. Deux formations en lien avec les droits humains sont planifiées pour un déploiement en 2020. La première est un *e-learning* dont le but est d'introduire les concepts clés auprès de l'ensemble des collaborateurs. La deuxième formation, plus approfondie et sous forme de Webinar, visera les équipes et fonctions particulièrement exposées à ces problématiques. L'objectif de cette démarche est de s'assurer que la dimension « droits humains » est intégrée à l'ensemble des activités du Groupe et que tous les collaborateurs portent l'engagement d'Alstom sur ce sujet.

Dans la conduite de ses activités au jour le jour, Alstom s'efforce de respecter strictement ses engagements au travers de ses politiques de Santé et Sécurité (voir la section « Santé et sécurité des collaborateurs », page 225), de sécurité produit (voir la section « Accidents ferroviaires », page 254), de prévention de la discrimination et du harcèlement (voir la section « Éthique et conformité », page 245), du dialogue social et de la protection du droit du travail (voir la section « Recrutement, engagement et rétention », page 228), de gestion de la chaîne d'approvisionnement (voir la section « Achats responsables », page 248) et de la protection des données pour ses employés et ses passagers (voir la section « Confidentialité des données », page 272).

### Principaux résultats et indicateurs de performance<sup>PV</sup>

	2017/18	2018/19	2019/20
Nombre d'évaluations réalisées sur les conditions de vie chez nos sous-traitants	Nouvel indicateur	5	9
Nombre d'évaluations réalisées sur les conditions de travail chez nos sous-traitants	Nouvel indicateur	4	9
Nombre d'incidents enregistrés dans les domaines de l'exploitation des enfants, du travail forcé, de la liberté d'association reportés par la procédure d'alerte et l'enquête sociale	0	0	0

Les indicateurs et résultats relatifs aux achats responsables dont développés dans le chapitre Achats Responsables.

## Relations avec les clients

Alstom offre aux propriétaires et aux opérateurs de services de transport public et privé des solutions de mobilité dans le monde entier. La Société propose à ses clients une large gamme de produits, de systèmes et services adaptés, configurés et intégrés par Alstom dans l'environnement du client. Le risque potentiel pour Alstom est de ne pas établir de relation de confiance avec ses clients et de ne pas être en phase avec leurs attentes, qu'il s'agisse de nouveaux clients ou de clients historiques. Cela pourrait conduire Alstom à perdre des opportunités lors des appels d'offres ou à ne pas satisfaire les clients des projets en cours, pouvant conduire à une diminution des commandes.

## Stratégie et politiques

Le premier pilier de la nouvelle stratégie AIM « Alstom in Motion » est dédié à ses clients : *Croître en offrant une plus grande valeur ajoutée à nos clients*. Pour être au plus proche des acteurs de la mobilité, Alstom a une organisation régionalisée. Ce positionnement géographique local lui permet d'établir un contact permanent avec ses clients et de saisir leurs besoins localement. Ces équipes terrain bénéficient du savoir-faire des fonctions centrales qui apportent une vision plus transversale tout en offrant leur expertise technique.

Dans un contexte juridique et technologique en évolution rapide, le marché de la mobilité reflète les évolutions de la société et nécessite une mise à jour constante. Alstom est structuré pour être en adéquation avec ces évolutions.

Par exemple, le département Expérience Passagers qui étudie les attentes de demain et d'aujourd'hui des voyageurs, participe à la recherche de solutions visant à améliorer la qualité de l'air et l'accessibilité pour tous.

Développées de façon co-créative avec les équipes d'ingénieries, de design et de marketing, ces innovations enrichissent progressivement le catalogue de solutions : le Citadis X05™ destiné à la ligne Tram T9 pour Île-de-France Mobilités, surnommé « tramway lumière », présente ainsi une signature lumineuse intérieure et extérieure qui aide les passagers et les personnes à mobilité réduite à mieux visualiser les portes d'accès dans l'obscurité et repérer les temps d'ouverture et fermetures.

En 2020, Alstom a renforcé sa Direction Commerciale centrale pour optimiser ses relations clients, au travers de processus, méthodes et outils dédiés aux équipes commerciales.

## Procédures et plans d'action

### Intégrer les clients dans les processus d'innovation

Depuis 2013, Alstom conduit un « Carrousel Marketing ». Ce processus annuel vise à adapter les solutions aux besoins des clients.

Les besoins des clients sont collectés auprès des équipes commerciales et marketing des Régions et consolidés par ligne de produit. Il revient ensuite à chaque ligne de produit d'analyser les demandes et de décider de les intégrer dans le plan produit à trois ans. Les demandes qui conduiraient à développer une nouvelle gamme de produit font l'objet d'une analyse plus détaillée auprès des clients concernés. Les besoins clients qui apparaissent entre deux Carrousels Marketing sont analysés au cas par cas.

Proposer des innovations est compris dans la mission des équipes d'ingénierie d'Alstom. Créées en interne au sein de la Société, elles sont testées auprès des clients avant de décider de les intégrer dans les plans produits. À titre d'exemples, le train régional à hydrogène « Coradia™ Lint™ » est le premier train de passagers au monde alimenté par une pile à hydrogène, qui produit de l'énergie électrique pour la traction. Ce train « à zéro émission » est peu bruyant et émet uniquement de la vapeur d'eau et de l'eau condensée. Ce train roule en service commercial en Allemagne. L'ETCS ( European Train Control System ) niveau 2 baseline 3 est un autre exemple : cette technologie stable et sécurisée permet une amélioration importante de l'expérience passager, grâce à une meilleure

fiabilité. Elle permet également une augmentation de la capacité de transport et une réduction des coûts. Cette solution a été testée puis mise en service commercial au Danemark.

Alstom investit 3,7 % de son chiffre d'affaires annuel dans ses activités de Recherche et Développement (R&D). L'innovation est ancrée au cœur de la culture entrepreneuriale d'Alstom qui a déjà déposé plus de 7 300 brevets à ce jour et noué de nombreux partenariats clés. Le partenariat start-up entre Cosmotech et Alstom sur le *Railway System Simulator* (RSS) en est une illustration : ce RSS permet aux opérateurs d'avoir une vision globale de leurs opérations ferroviaires. Grâce à cette solution, ils peuvent concevoir des réseaux de transport plus efficaces et atteindre des niveaux de performance et de qualité de service supérieurs. Dans le domaine de la cybersécurité, Airbus et Alstom ont signé un accord de coopération stratégique. Face aux risques de cyberattaque, les deux spécialistes du transport développent ensemble de nouveaux systèmes d'analyse de la vulnérabilité et des technologies de protection et de réaction. Alstom fait d'ailleurs partie du classement *Top 100 Global Innovators* établi par Derwent pour la troisième année consécutive.

### Mesurer la satisfaction des clients

Pour soutenir la satisfaction de ses clients, Alstom a mis en place un système de management certifié par rapport aux normes applicables (ISO 9001 – IRIS ISO/TS 22163 et CMMI pour la Qualité, ISO 14001 pour l'Environnement, ISO 37001 pour l'Anti-corruption). En août 2019, Alstom a reçu le Label ISO 26000 (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) de l'AFNOR pour les activités en France. Cette reconnaissance devrait être étendue aux autres pays du Groupe sur les prochaines années. En parallèle, la démarche de gestion des risques est déployée dans toute l'Entreprise, en conformité aux recommandations de la norme ISO 31000.

Depuis 2013, Alstom réalise des enquêtes de satisfaction clients (ESC) au niveau de ses projets en cours d'exécution.

La cible de ces enquêtes est déterminée en fonction de la valeur de contrat et de la criticité pour Alstom. Chaque année, une partie de ces derniers est sélectionnée pour une évaluation, validée par les équipes régionales. Les ESC sont placées sous la responsabilité des Directeurs Clientèle qui font partie des équipes régionales. Ce processus est aussi accompagné par l'organisation Qualité d'Alstom à la fois au niveau régional et central.

Les réponses sont analysées par rapport aux différents aspects du projet en cours d'exécution. Des actions et des acteurs appropriés sont assignés pour traiter les problèmes et rendre compte aux clients des mesures correctives. Pour certains projets, des enquêtes multiples sont menées en fonction de la phase du projet et, dans certains cas, également après la mise en œuvre des mesures correctives d'une enquête précédente.

Le processus ESC mis en place depuis 2013 est un élément efficace pour l'amélioration continue au sein d'Alstom. Les réponses aux ESC sont maintenant intégrées à notre outil de gestion de la relation client pour consigner et suivre les plans d'action.

La principale mesure de la satisfaction d'un client est le *Net Promoter Score* (NPS), c'est-à-dire sa propension à recommander Alstom comme fournisseur. L'objectif du Groupe est d'atteindre une moyenne annuelle de huit jusqu'en 2020. Ce NPS est mesuré annuellement sur plus d'une centaine de projets par an. Pour l'exercice 2019/20, 161 projets avaient été retenus pour la campagne ESC. À la fin de l'année fiscale, 173 projets avaient fait l'objet d'une enquête, avec un NPS moyen de 8,2.

Un NPS inférieur à quatre (sur une échelle de 10 points) déclenche une alerte au Responsable de la Région, à la Direction de Qualité ainsi qu'à la Direction Générale d'Alstom. Cette alerte permet de lancer un programme d'action afin de retrouver la satisfaction du client.

Les réclamations techniques ayant un impact sur la performance ou la sécurité sont consolidées et analysées par l'organisation Qualité d'Alstom. La résolution du Top 10 est suivie mensuellement par la Direction Générale d'Alstom.

### Rester proche des clients

Alstom s'appuie sur des services numériques pour fournir à ses clients un support et une expertise partout et à tout moment, même après la fin de toute relation contractuelle.

Le portail client dédié aux services renforce la proximité qu'Alstom développe avec ses clients en simplifiant les échanges au quotidien. Cette plateforme digitale unique sert de point d'entrée privilégié. Ce portail en ligne (<http://services.transport.alstom.com/>) et ses différentes applications telle que PartsFolio (<https://www.partsfolio.transport.alstom.com/PartsOnline/jsp/login.jsp>) font gagner du temps à nos clients. Convivial, le portail offre une assistance technique en ligne et un partage d'expérience immédiats, ainsi que la possibilité de se procurer des composants, pièces de rechange ou services de réparation. Alstom y propose aussi des formations et des services personnalisés liés au cycle de vie. Par exemple, pour gérer leur parc roulant, Alstom propose à ses clients une documentation en ligne, mise à jour en permanence et disponible sur portables et tablettes, et 60 catalogues illustrés apportent aux ateliers les toutes dernières informations sur les pièces et composants tout en réduisant significativement les coûts d'accès aux données. Les

sociétés de maintenance peuvent aussi bénéficier d'une assistance précieuse dans la surveillance et la gestion de l'obsolescence grâce à un système de notifications.

Alstom propose également un écosystème digital d'apprentissage, « i-Learn » qui offre des formations techniques (*hard skills*) et comportementales (*soft skills*) pour améliorer la compétitivité des organisations partenaires comme des clients. Le personnel opérationnel, le management et/ou tout membre désigné de l'organisation peut être formé via une variété de méthodes pédagogiques (séances en présentiel, e-apprentissage, coaching en poste, réalité augmentée, réalité virtuelle, simulateurs de conduite, etc.) ; le tout accessible depuis un ordinateur, un téléphone portable ou tablette à tout moment et même sans connexion. Les personnels techniques en formation peuvent apprendre et parfaire leurs connaissances dans 50 domaines techniques différents couvrant tous les aspects du matériel roulant et des systèmes ferroviaires, la conduite, la maintenance, la signalisation et le contrôle des trains, l'infrastructure et la gestion de dépôt. Alstom peut ainsi déployer ses ressources, dont 100 consultants de formation expérimentés, sur les sites de ses clients et à travers son réseau de centres de formation au transport implantés en Europe, en Asie et Amérique du Nord et du Sud.

### Principaux résultats et indicateurs de performance

	2017/18	2018/19	2019/20	Objectif
Net Promoter Score (NPS-moyenne)	8	8,1	8,2	Moyenne annuelle de 8 jusqu'en 2020

### Accidents ferroviaires

La sécurité ferroviaire est définie comme la capacité pour un système ferroviaire à fonctionner sans conduire à perturber l'intégrité physique des personnes (blessures ou morts). Cette capacité est définie par l'absence de risque inacceptable <sup>(1)</sup>.

Des accidents ou des conditions non sécuritaires d'un système ferroviaire peuvent impliquer la santé humaine. Les risques associés peuvent inclure :

- le rappel mondial de certains produits qui pourraient être suspectés et rétrofit des produits qui pourraient être défectueux ;
- la nécessité de stopper l'exploitation avec de possibles compensations financières ou des suites légales ;
- la possible prise en charge des dommages matériels causés par un accident ferroviaire ;
- l'impact légal avec des poursuites civiles ou pénales pour la Société et ses employés ;
- des dommages d'image, impactant la Société et ses relations avec les clients.

L'évolution des activités d'Alstom en matière de nouvelles mobilités (par exemple : dans un environnement urbain des bus électriques et des navettes autonomes) conduit à une augmentation du risque due aux aspects novateurs et au manque d'expérience (par exemple, absence de réglementation ou normes pour certains systèmes de mobilité comme les navettes autonomes).

### Stratégie et politiques

La sécurité est un véritable atout pour l'industrie ferroviaire et représente un axe directeur pour le business d'Alstom.

La politique Qualité et Sécurité Ferroviaire du Groupe, mise à jour en juillet 2019, montre l'engagement fort de l'Entreprise sur ce sujet. En effet, Alstom s'engage à développer et à fournir à ses clients et aux utilisateurs finaux une gamme de produits et services avec un haut niveau de sécurité :

- basé sur la réglementation liée à la sécurité ferroviaire, sur des processus internes conformes avec des normes et des codes de pratiques ;
- formellement démontré et évalué avec impartialité ;
- maintenu et continuellement amélioré au travers d'un processus considérant le retour d'expérience.

L'implication de la Direction est matérialisée par la mise en place d'un Système de Gestion de la Sécurité qui est défini dans le manuel de la sécurité ferroviaire d'Alstom.

Les exigences applicables en matière de qualité et de sécurité ferroviaire sont incluses dans notre système de gestion. Il est régulièrement audité et certifié conformément aux normes ISO 9001 et ISO/TS22163 (IRIS).

### Procédures et plans d'action

Le déploiement de la politique sécurité est réalisé à travers les outils suivants :

- des processus et méthodes de travail mis en place dans les différentes activités du Groupe et déployés dans les Régions ;
- un plan d'action annuel spécifique, permettant une amélioration continue de la sécurité ferroviaire.

De plus, les produits, l'infrastructure centrale, les sous-systèmes et les systèmes d'Alstom intègrent les exigences en matière de cybersécurité et les bonnes pratiques associées (voir le chapitre 4).

(1) IEC 62278 ou EN50126-1 : Applications ferroviaires – Spécification et démonstration de la fiabilité, de la disponibilité, de la maintenabilité et de la sécurité (FDMS) – Partie 1 : Processus FDMS générique.



### Processus et activités

Des processus dédiés sont donc mis en place et couvrent des besoins différents à savoir :

- assurer que la sécurité est intégrée et démontrée dans les systèmes et produits fournis aux clients à travers la mise en œuvre d'analyses de risque et d'une démonstration de la sécurité sur les projets. Ce processus est conforme à la Réglementation européenne EU402/2013 <sup>(1)</sup> et aux normes ferroviaires telles que l'EN50126 <sup>(2)</sup>. De plus, sur certains projets des adaptations spécifiques peuvent être mises en œuvre en fonction des exigences locales spécifiques ;
- maintenir la sécurité pendant la phase d'exploitation et de maintenance avec une gestion adéquate de la sécurité des activités de maintenance exécutées par Alstom (la Société est certifiée en tant qu'Entité en Charge de la Maintenance conformément à la réglementation <sup>(3)</sup>, lorsque celle-ci est applicable) ;
- signaler et gérer tous les problèmes de sécurité potentiels survenant ou pouvant impacter l'exploitation, à travers une méthodologie et un outil spécifiques.

Ces processus sont déployés et suivis dans toutes les Régions d'Alstom. Les ressources dédiées à la sécurité sont gérées avec le niveau d'indépendance approprié et sont affectées aux projets de manière centralisée ou régionale.

Alstom améliore constamment l'efficacité de la gestion de la sécurité en anticipant l'inclusion des exigences de sécurité le plus tôt possible dans la gestion des projets. Ceci est suivi, tout au long d'un projet, par le biais de revues Sécurité avec l'indicateur « % des revues sécurité OK ».

### Plan d'action dédié

Un plan d'action annuel est défini et géré mensuellement par une équipe centrale dédiée à la sécurité ferroviaire. Celui-ci comprend cinq axes :

- le renforcement du processus de sécurité et de la gouvernance associée ;
- le renforcement de la sécurité des produits (réduction des problèmes de sécurité) par des actions liées à notre manière de travailler pour la mise en œuvre de la sécurité des projets et des produits ;

### Principaux résultats et indicateurs de performance

La sécurité ferroviaire est pilotée avec différents indicateurs :

	2017	2018	2019	Objectif
% des revues sécurité OK (mesure la capacité à anticiper les problèmes de sécurité dans l'exécution des projets) <sup>(*)</sup>	60,2 %	66,1 %	61,7 %	75 % en 2020

(\*) Calculé sur 12 mois glissants. à fin décembre 2019, le nombre de revues de sécurité effectuées et enregistrées est de 555.

Au cours de l'année 2019 une décroissance est apparue et une analyse est en cours pour identifier les causes possibles de cette baisse et réagir. Deux actions ont été lancées :

- une adaptation du suivi des revues sécurité en lien avec les règles appliquées en termes de gestion de projet en considérant pour

- l'amélioration de la réactivité sur les problèmes de sécurité ;
- le déploiement de la culture de la sécurité ;
- les actions de communication et de lobbying/mise en réseau.

En particulier, le retour d'expérience est pris en compte pour améliorer la sécurité en phase de conception.

Pour illustrer ce plan d'action, il est possible de mettre en avant deux actions effectuées en 2019 :

- évaluation de la conformité de nos process avec la nouvelle mise à jour des normes européennes applicables à la sécurité ferroviaire comme la EN50126 (2017) et la EN50129 (2018) et identification/mise à place d'actions d'adaptations de nos méthodes de travail ;
- mise à jour de notre procédure de gestion des événements sécurité « Gestion des événements sécurité et des alertes », en octobre 2019 (afin de clarifier certaines questions fréquentes et de renforcer l'approche du management par le risque au niveau de la Société) et développement d'une formation spécifique sur le sujet.

### Focus spécifique sur la culture sécurité

Le renforcement de la culture de la sécurité ferroviaire au sein d'Alstom est effectué à travers une campagne de formation appliquée à différents niveaux, visant tous les employés au cours de différentes sessions :

- pour le Top Management – trois heures de sessions obligatoires (environ 10 sessions par an et 100 personnes) ;
- pour les populations Qualité et Sécurité – trois sessions d'une semaine déployées au besoin ;
- pour les responsables de projet – une journée de sensibilisation (environ 20 sessions par an et 250 personnes) ;
- pour tous les nouveaux responsables/ingénieurs/professionnels – une session de formation en ligne obligatoire de 40 minutes.

Par ailleurs, pour les techniciens et opérateurs sur les sites, une sensibilisation dédiée est conduite en fonction des spécificités des sites.

l'indicateur, une période spécifique pour la réalisation des revues sécurité avant les jalons projets ;

- une analyse détaillée par entité afin de mettre en évidence d'éventuelles causes techniques et d'identifier des actions d'amélioration.

	Fin mars 2018	Fin mars 2019	Fin mars 2020	Objectif
Taux de participation à la formation en ligne Sécurité ferroviaire (% formé par rapport à la population cible)	60 %	71,4 %	77,3 %	95 % en 2021/22

Une action pour doper le déploiement a été mise en place en septembre 2019 quand le % est tombé à 68 %. La tendance est repartie à la hausse et l'objectif final est maintenu.

(1) Règlement d'exécution (UE) n° 402/2013 de la Commission du 30 avril 2013 concernant la méthode de sécurité commune relative à l'évaluation et à l'appréciation des risques.

(2) EN50126 : Applications ferroviaires – Spécification et démonstration de la fiabilité, de la disponibilité, de la maintenabilité et de la sécurité (FDMS).

(3) Règlement d'exécution du 16 mai 2019 établissant des dispositions détaillées concernant un système de certification des entités chargées de l'entretien des véhicules conformément à la directive (UE) 2016/798 du Parlement européen et du Conseil et abrogeant le règlement (UE) n° 445/2011 de la Commission.

## Évasion fiscale

Le risque d'évasion fiscale peut se définir à travers trois volets :

- un risque financier : risque de redressement fiscal opéré par l'administration fiscale, sur la base d'un sujet lié à l'évasion fiscale, un schéma fiscal artificiel ou un manque de substance. Ce risque se matérialiserait si, par exemple, Alstom contrevenait à une disposition anti-abus ou à une obligation de transparence fiscale ;
- un risque commercial : risque qu'un comportement fiscal agressif ne compromette la capacité à gagner de nouveaux projets, dans la mesure où une part très importante des recettes d'Alstom provient, directement ou indirectement, de gouvernements et organismes du secteur public ;
- un risque de réputation : risque de dégradation de la renommée et de l'image d'Alstom en cas de suspicion d'évasion fiscale.

Sur la base des éléments ci-dessous, il est estimé que le risque d'Alstom concernant l'évasion fiscale est faible.

### Stratégie et politiques

Alstom est attaché à se conformer aux réglementations fiscales de manière responsable et éthique et à entretenir des relations collaboratives et transparentes avec les autorités fiscales. Ses obligations et contributions fiscales sont donc en cohérence avec son activité commerciale et économique.

Le « Chief Tax Officer » est responsable d'assurer que les instructions et procédures sont en place, maintenues et appliquées de façon cohérente à travers le monde et que l'équipe fiscale, au niveau mondial, dispose des compétences et de l'expérience pour les mettre en œuvre. Par ailleurs, il dirige une équipe de fiscalistes qui fournissent leurs analyses et recommandations le cas échéant. La politique fiscale d'Alstom est supervisée de près afin d'assurer une implémentation cohérente à travers le monde, et est mise à jour annuellement ou en tant que de besoin.

### Procédures et plans d'action

Chaque pays où est implanté Alstom, est sous la responsabilité d'un Directeur Fiscal. Des revues de risques sont organisées de façon mensuelle entre l'équipe centrale et les équipes locales.

Lorsque des ressources ou expertises complémentaires sont nécessaires, Alstom fait appel à des consultants externes de façon sélective.

Le Département d'Audit Interne suit et teste les contrôles financiers clés, y compris fiscaux, et émet un rapport sur leur efficacité à destination du Comité d'audit.

Alstom s'engage à déterminer le traitement fiscal approprié pour l'ensemble de ses transactions commerciales, afin de garantir que le montant exact d'impôt est versé au bon moment, conformément aux réglementations fiscales en vigueur dans les pays où Alstom est implanté. Lorsqu'il existe une incertitude sur l'application d'une mesure fiscale, l'Entreprise cherche à échanger avec l'Administration fiscale concernée afin d'établir un traitement fiable à la fois pour Alstom et l'Administration fiscale concernée.

Alstom a une approche fiscale prudente et ne participe pas à des arrangements fiscaux artificiels.

Le Groupe aspire à effectuer les transactions entre les sociétés Alstom conformément aux principes de l'OCDE, et est pleinement conforme aux exigences de transparence telles qu'énoncées dans les recommandations mises à jour de l'OCDE résultant du projet « Erosion de la Base d'Imposition et Transfert de Bénéfices » (BEPS). Alstom dépose auprès de l'administration fiscale française la Déclaration pays par pays (*Country by Country Report*), qui est communiquée par l'Administration fiscale française, sur demande d'une administration fiscale étrangère.

### Principaux résultats et indicateurs de performance

Ces dernières années, dans le cadre des contrôles fiscaux qui ont été menés à travers le monde, les administrations fiscales n'ont pas signalé d'évasion fiscale ou de manque de substance.

Par exemple, Alstom est établi au Panama, pays qui est communément considéré comme un paradis fiscal bien qu'il ait été retiré des listes des pays non coopératifs de l'UE et de l'OCDE. Dans ce pays, Alstom est à la tête du consortium qui s'est vu attribuer le projet clé en main de construction du métro de Panama City. Pour cet important projet, Alstom a constitué une filiale opérationnelle au Panama, qui emploie moins de 200 collaborateurs.

Les Émirats arabes unis est un pays à faible fiscalité où Alstom opère. Dans ce pays, Alstom est à la tête du consortium qui s'est vu attribuer le grand projet « Metro Dubaï Route 2020 » : il s'agit de l'extension d'une ligne de métro et de la fourniture de matériel roulant pour l'Exposition 2020, un des très grands projets d'Alstom.

Pour l'année fiscale 2019/20, le taux moyen d'imposition était de 25 %.

Pour plus d'informations sur la fiscalité d'Alstom sur l'exercice fiscal 2019/20, se référer à la Note 8. Impôt sur les bénéfices page 57.

## MÉTHODOLOGIE

### Introduction

Le contenu du présent chapitre consacré au développement durable et à la RSE d'Alstom a été préparé par la Direction Développement Durable et RSE d'Alstom, avec la collaboration d'autres fonctions telles que les services Achats, Ressources Humaines, Gestion des Risques, Éthique et Conformité, Environnement-Santé et Sécurité (EHS), Éco-conception, Innovation, ainsi que le réseau international d'Alstom et les plateformes Produit.

La collecte et la consolidation de l'ensemble des informations ont fait l'objet d'un processus dédié entre janvier et avril 2020. Cette section a fait l'objet d'une revue par PricewaterhouseCoopers, nommé organisme tiers indépendant en application de l'ordonnance du 19 juillet 2017 (ordonnance n° 2017-1180) et du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017.

### Principes de reporting

Toutes les données déclarées (indicateurs) proviennent de différents systèmes de reporting internes, tels que détaillés dans les sous-sections respectives. Les indicateurs considérés comme pertinents sont définis en référence à la *Global Reporting Initiative* (GRI). Certains indicateurs ne sont pas disponibles à ce jour de manière consolidée ou n'ont pas été considérés pertinents pour le reporting. Dans ce cas, ils ne sont pas mentionnés ou sont donnés pour un périmètre plus restreint, alors précisé.

Une synthèse des indicateurs et chiffres clés du rapport est présentée dans la section dédiée à la fin de ce chapitre, qui inclut les informations visées par l'ordonnance du 19 juillet 2017 (ordonnance n° 2017-1180) qui transpose la directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014 relative à la publication d'informations non financières.

En ce qui concerne les lignes directrices du *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), Alstom publie déjà certains indicateurs de performance requis par le SASB pour le secteur « *Industrial Machinery Goods* », parfois sur la base de définitions ou d'unités de mesure différentes, par exemple pour la consommation d'énergie ou les résultats de sécurité au travail.

À l'avenir, Alstom devrait être en capacité de publier des indicateurs SASB supplémentaires lorsqu'ils sont pertinents, ou de développer des indicateurs équivalents applicables aux activités du Groupe et à son portefeuille de solutions.

### Performance environnementale et résultats en termes de santé et sécurité

Les données couvrant ces sujets sont collectées grâce au système de reporting et consolidation des données « Teranga », également utilisé pour le reporting financier.

Sur le périmètre du reporting, les résultats Santé et Sécurité couvrent près de 100 % des collaborateurs Alstom et des sociétés sous-traitantes travaillant pour le compte d'Alstom. Pour ce qui est de la performance environnementale, tous les sites de production, tous les dépôts opérés et gérés par Alstom dans le cas d'un contrat supérieur ou égal à cinq ans, tous les bureaux permanents occupés et gérés par Alstom et tous les sites permanents de plus de 200 personnes sont consolidés dans le reporting environnemental. En raison de la grande variabilité des configurations et des types de partenariats de projets, seule la performance environnementale déchets est comptabilisée dans le reporting pour les activités des chantiers temporaires couverts par une certification ISO 14001. La performance environnementale des activités de moins de 200 personnes conduites sur des sites dont les utilités ne sont pas gérées par Alstom ne sont pas comptabilisées. À noter que le nouveau site indien de Madhepura est entré dans le périmètre du reporting en 2019. Les résultats environnementaux couvrent 78 % des effectifs Alstom.

Les activités nouvellement acquises par Alstom renseignent le système de reporting à partir d'un mois calendaire plein de présence au sein du Groupe pour les résultats sécurité et à partir d'un trimestre calendaire plein de présence pour les résultats environnementaux. Les résultats des sites nouvellement acquis sont consolidés en environnement après une année calendaire complète de reporting, les données de l'année de référence sont alors recalculées pour intégrer les nouveaux sites et pouvoir ainsi mesurer une performance à périmètre constant.

Pour les aspects santé et sécurité, le reporting est réalisé mensuellement sur environ 170 unités élémentaires de reporting à l'aide de 12 indicateurs de base. Pour les aspects environnementaux, le reporting est réalisé trimestriellement sur environ 78 unités élémentaires, à l'aide de 27 indicateurs de base. Les intensités (énergie, gaz à effet de serre et eau) sont calculées à partir des heures travaillées des unités faisant un reporting environnement. Les reportings mensuels et trimestriels sont complétés par une campagne de reporting annuelle pour 18 indicateurs complémentaires.

Le manuel de reporting EHS, établi au niveau du Groupe, précise la définition des indicateurs. Il est complété d'une procédure de reporting. Le processus est sous la responsabilité du Vice-Président EHS.

Sauf mention contraire, les résultats Santé et Sécurité sont présentés sur l'année fiscale, c'est-à-dire d'avril 2019 à mars 2020, tandis que les résultats Environnement le sont sur une année calendaire, c'est-à-dire de janvier à décembre 2019.

## Reporting social et actions vis-à-vis des communautés locales

Les indicateurs relatifs au reporting social proviennent :

- du Système d'Information Ressources Humaines (SIRH), basé sur le logiciel *Success Factor*, couvrant l'ensemble de l'organisation ;
- d'une enquête (*Social Survey*) menée dans 28 pays sur les données de l'année calendaire 2019 – Afrique du Sud, Algérie, Allemagne, Arabie saoudite, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chili, Chine, Égypte, Émirats arabes unis, États-Unis d'Amérique, Espagne, France, Inde, Israël, Italie, Kazakhstan, Maroc, Mexique, Panama, Pays-Bas, Pologne, Qatar, Roumanie, Royaume-Uni, Suède – ce qui représente 97,1 % des effectifs du Groupe.

Ainsi les données indiquées comme issues de HRIS sont présentées sur l'année fiscale, c'est-à-dire d'avril 2019 à mars 2020, tandis que les données issues de la *Social Survey* le sont sur une année calendaire, c'est-à-dire de janvier à décembre 2019.

De plus, et pour illustrer les différentes sections avec des initiatives réalisées au niveau local, les actions suivantes sont menées par l'équipe centrale Développement Durable et RSE :

- la collecte et la synthèse des activités locales menées à travers le monde et de manière systématique dans les 29 pays de plus de 200 personnes, avec le support du réseau de développement durable et des équipes de gestion locales ;
- la collecte d'informations auprès des plateformes Produit concernant les réalisations de l'année et les développements en cours ;
- la revue des articles concernant le développement durable et la RSE parus *via* les outils de communication interne et *via* les communiqués de presse.

# ● RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION DU GROUPE

Exercice clos le 31 mars 2020

À l'assemblée générale de la société Alstom S.A.,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la société Alstom S.A. (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1060 rév.2 (portée d'accréditation disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 mars 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

## Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont disponibles siège de la Société.

## Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

## Responsabilité du Commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

## Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 – *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2° alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;

- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants et dont la liste est donnée en annexe :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices, à savoir Reichshoffen, Valenciennes, CSY et le HQ à Saint-Ouen en France, Lecco en Italie, Ottawa, Toronto RS et Project, Sorel Tracy et Montréal au Canada, Doha au Qatar, Riyadh en Arabie Saoudite, Charleroi en Belgique, Katowice en Pologne, Glasgow, Midlands et Widnes au Royaume Uni et auprès du siège social du groupe pour les informations consolidées ou spécifiques à certaines entités non citées précédemment, et couvrent entre 21 % et 100 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes et dont la liste est donnée en annexe ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

## Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 6 personnes et se sont déroulés entre octobre 2019 et avril 2020 sur une durée totale d'intervention de 8 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une centaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions Développement durable et RSE, Commerciale, Conformité, Qualité, Ressources humaines, Santé et sécurité, Environnement et Achats.

## Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 12 mai 2020

L'un des Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Édouard Demarcq

Associé

Pascal Baranger

Directeur au sein du Département Développement Durable

## ● INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES À DESTINATION DES PARTIES PRENANTES

### PLAN DE VIGILANCE<sup>PV</sup>

En conformité avec la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre du 27 mars 2017 (loi n° 2017-399 publiée dans le *Journal Officiel* au 28 mars 2017, ci-après la « Loi sur le devoir de vigilance »), la Société a établi son premier plan de vigilance (ci-après le « Plan de vigilance ») pendant l'exercice fiscal 2017/18. Ce document est mis à jour tous les ans et comporte un rapport sur l'effectivité des mesures mises en œuvre en matière de droits de l'Homme, de libertés fondamentales, de santé et sécurité des personnes, et d'environnement.

Le Plan de vigilance porte sur les risques qui pourraient causer des atteintes graves aux objectifs énoncés ci-dessus. Comme défini dans les Principes Directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, la gravité des incidences négatives est déterminée en fonction de leur ampleur, de leur portée et de leur caractère irréversible.

Alstom s'attache à appliquer rigoureusement les dispositions légales relatives aux droits de l'Homme, au droit du travail, à la santé et la sécurité, à la protection de l'environnement. La politique d'Alstom est de se conformer entièrement aux conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), tel que précisé dans le Code d'éthique du Groupe. De plus, Alstom adhère aux Principes Directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, et à la *Déclaration universelle des droits de l'Homme* des Nations unies.

Membre du Pacte mondial, Alstom promeut le respect des droits humains dans sa sphère d'influence. En mai 2019, le Président-Directeur Général du Groupe a renouvelé son engagement aux 10 principes du Pacte mondial des Nations unies (voir le site Internet d'Alstom).

Le Plan de Vigilance a été établi par un groupe de travail transversal composé des membres des départements suivants : Ressources Humaines ; Santé, Sécurité, Environnement ; Juridique ; Éthique et Conformité ; Achats Responsables ; Audit et Contrôle Interne ; Gouvernance ; Développement Durable et RSE.

### Procédure de cartographie des risques pour le Plan de Vigilance

Le Département d'Audit interne et Gestion des Risques a mis en place une procédure de cartographie des risques globaux couvrant les activités d'Alstom, de ses sous-traitants et fournisseurs, décrite au chapitre 4 du présent document (voir page 148). Les risques relatifs aux activités d'Alstom, de ses sous-traitants et de ses fournisseurs sont réévalués chaque année par le Département d'Audit interne et Gestion des Risques.

Le Département Développement durable et RSE est en charge de l'analyse des risques extra-financiers du Groupe. Cette cartographie des risques est revue tous les ans par le Comité de pilotage développement durable et RSE.

En plus de ces deux cartographies de risques transversales et consolidées, l'architecture de la gestion des risques du Groupe inclut des analyses de risques propres à différents secteurs, dont le but est de faciliter la gestion des programmes de risques.

- Le Département Développement durable et RSE procède à la cartographie et hiérarchisation des risques liés aux droits humains.
- La Direction Achats est en charge de la cartographie des risques et des mesures de gestion spécifiques pour la chaîne d'approvisionnement qui s'appliquent aux fournisseurs et aux sous-traitants.
- L'équipe Environnement Santé Sécurité identifie les risques principaux en termes de Sécurité au travail et d'Environnement.

Les cartographies de risques, les procédures d'atténuation, de prévention et le suivi des mesures prises sont détaillés dans les chapitres relatifs à la Déclaration de performance extra-financière et aux Informations publiées à destination des parties prenantes. Ces informations sont identifiées par le logo **VP** et sont synthétisées dans le tableau ci-dessous.

Le plan est déployé sous la supervision du Comité de pilotage développement durable et RSE.

<b>Procédure de gestion globale des risques</b>	<b>p. 149</b>
<b>Gestion des risques liés aux activités d'Alstom et de ses sous-traitants</b>	
Droits humains	p. 251
Santé et sécurité	p. 225
Environnement	p. 263
<b>Gestion des risques dans la chaîne d'approvisionnement</b>	<b>p. 248</b>
<b>Procédure d'alerte</b>	<b>p. 247</b>

	Cartographie des risques	Procédures d'évaluation régulière de la situation	Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements	Actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves	Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité
<b>Droits humains (p. 251)</b>	Cartographie des risques Priorisation des enjeux Cartographie des risques par pays Analyse des procédures en place	Revue annuelle par le Comité de pilotage développement durable et RSE	Procédure d'alerte ouverte à tout collaborateur ou toute tierce partie entretenant un lien avec Alstom  Présence d'incidents liés aux droits humains remontés via l'enquête sociale	Fiche de revue développée pour les offres commerciales permettant d'identifier les mesures de mitigation (pilote)  Formation sur les droits de l'homme à l'intention des équipes opérationnelles (en cours de développement)	Évaluation des conditions de vie des sous-traitants, intégrée aux audits AZDP (voir la section « Santé et Sécurité des collaborateurs », page 225)  Évaluation des conditions de travail des sous-traitants et audits pilotes  Programme pluriannuel d'audits externes dédiés des sous-traitants et fournisseurs en cours de montage
<b>Santé et Sécurité (p. 225)</b>	Analyse des risques majeurs en matière de sécurité (activités effectuées directement par Alstom ou indirectement par un sous-traitant)  Analyse des substances chimiques dangereuses	Autoévaluation des entités et plans d'amélioration continue  Équipe EHS centrale pour pilotage des programmes transverses	Procédure d'alerte ouverte à tout collaborateur ou toute tierce partie entretenant un lien avec Alstom	Alstom <i>Zero Deviation Plan</i> (AZDP) et ses 12 directives  Formation spécifique pour collaborateurs travaillant sur les chantiers de construction  Sept programmes de formation dont deux en ligne (« Les fondamentaux de l'EHS » et « Activités à haut risque »)	Plan d'audits triennal, piloté de façon centralisée  Audits sur les sites de production, sur la base du référentiel APSYS (Alstom <i>Production SYSTEM</i> )
<b>Environnement (p. 263)</b>	Cartographie établie sur chaque site	Mesures de gestion locale  Suivi en central dans trois domaines : 1) les rejets aqueux ; 2) les rejets atmosphériques et 3) les pollutions historiques  Organisation EHS (« Environment, Health & Safety ») dans les régions et au niveau central	Procédure d'alerte ouverte à tout collaborateur ou toute tierce partie entretenant un lien avec Alstom	Déploiement de standards internes intégrés au système de management d'Alstom et conformes à l'ISO 14001  Actions de formation, de communication et de sensibilisation auprès des collaborateurs	Audit et certification ISO 14001  Outils d'évaluation  Objectifs et revue périodique interne des résultats
<b>Gestion des risques dans la chaîne d'approvisionnement (p. 248)</b>	Cartographie des risques fournisseurs réalisée chaque année selon trois critères : <ul style="list-style-type: none"><li>• la famille de produit</li><li>• le pays du fournisseur</li><li>• le volume des achats réalisé auprès du fournisseur</li></ul>	Revue annuelle de la cartographie des risques  Réunions trimestrielles du Comité de gestion interne, axé sur la gestion des risques RSE des fournisseurs, créé en mars 2018	Procédure d'alerte ouverte à tout collaborateur ou toute tierce partie entretenant un lien avec Alstom	« Politique d'Achats Durables »  « Charte éthique et de développement durable des fournisseurs et sous-traitants d'Alstom »  Instruction « Achats Responsables et régulation des substances dangereuses » intégrée au système de management d'Alstom  Programme de formation obligatoire pour les acheteurs	Évaluations en ligne, réalisées par l'entreprise externe EcoVadis  Audits sur site, « Quick Industrial Assessment » menés sur site par les acheteurs et « Audits Génériques de Process » pilotés par les équipes qualité  Programme d'audits externes dédiés sur les droits humains en cours de montage  Audits internes SMART d'une partie des responsables achats d'Alstom chaque année, qui incluent la gestion de la RSE par les fournisseurs et sous-traitants  Outil de <i>screening</i> des fournisseurs et sous-traitants



## **DONNÉES ENVIRONNEMENTALES<sup>PV</sup>**

Les données de cette section sont établies sur la base de la même méthodologie que la Déclaration de Performance Extra-Financière. Une sélection de données environnementales fait l'objet d'une revue par PricewaterhouseCoopers dont le rapport est disponible sur [www.alstom.com](http://www.alstom.com). La gestion de l'environnement d'Alstom repose sur :

- la prise en compte de la problématique à tous les niveaux de l'Entreprise ;
- la déclinaison des objectifs dans l'organisation et la revue périodique des résultats, à la même fréquence et dans les mêmes instances internes que pour les résultats financiers ;
- la mise en œuvre d'un programme dédié à l'environnement : développement et déploiement de standards internes, d'outils d'évaluation, d'actions de formation, de communication et de sensibilisation auprès des collaborateurs ;
- une organisation EHS (« Environment, Health & Safety ») animée et coordonnée dans les régions et au niveau central.

Le Groupe a fait de l'excellence opérationnelle et environnementale l'un de ses cinq piliers stratégiques. Dans ce cadre, il s'est fixé des objectifs environnementaux à l'horizon 2020 (en prenant pour année de référence l'année 2014) et a défini le périmètre de consolidation de ses résultats environnementaux tel que décrit dans la note méthodologique.

Les principaux indicateurs environnementaux permettant de suivre les progrès d'Alstom dans l'atteinte de ses objectifs sont les suivants :

- la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre (GES) rapportées à l'activité (intensités) (voir page 222) ;
- la part de déchets valorisés ;
- la consommation d'eau rapportée à l'activité (intensité) ;
- les émissions de composés organiques volatils (COV) rapportées à l'activité (intensité).

Dans cette section du rapport, les résultats environnementaux sont présentés en année calendaire. Les résultats liés à la certification ISO 14001 sont présentés en année fiscale.

### **Cartographie des risques<sup>PV</sup>**

En matière de risques environnementaux, Alstom privilégie une gestion environnementale fondée sur le principe d'amélioration continue, tel que décrit dans le Manuel du Système de Management Environnemental. Les procédures qu'il contient couvrent la gestion de l'ensemble des sites et sont appliquées lors de l'établissement d'un nouveau site, d'un contrat

de location ou de service (ou sur tout site existant où une telle évaluation n'aurait pas encore été effectuée).

Une cartographie des risques environnementaux est établie sur chaque site de manière individuelle. Pour tous les sites, les contrats de location ou de service, le responsable EHS concerné évalue les impacts environnementaux potentiels associés aux activités exercées. Ces impacts sont les suivants : les rejets de substances sur/dans le sol ; les rejets de substances dans l'eau ; les rejets de substances dans l'air ; les déchets résultant d'un produit ou service d'activité ; le traitement des déchets ; l'utilisation des ressources.

Lorsque les impacts environnementaux des activités sont identifiés, le responsable EHS évalue s'il existe la possibilité que ceux-ci puissent causer de graves dommages à l'environnement.

### **Procédures d'évaluation, atténuation et prévention des risques, dispositif de suivi des mesures<sup>PV</sup>**

#### **Certification des sites**

L'ensemble des sites de production et des centres régionaux de plus de 200 personnes ont maintenu leur certification cette année, ce qui garantit la mise en œuvre de mesures de contrôle appropriées aux risques identifiés sur chaque site, tandis que près de 90 % des employés Alstom travaillent sur des sites ou pour des projets certifiés ISO 14001, en ligne avec son objectif d'être 100 % certifié ISO 14001 en 2025.

Les exigences de la norme ISO 14001 sont par ailleurs intégrées au Système de Management Alstom et contribuent au processus d'amélioration environnemental des sites.

#### **Procédures propres à chaque site**

En lien avec la norme ISO 14001, des mesures de contrôle du risque environnemental sont mises en œuvre au niveau de chaque site. Ces mesures sont prises sur la base des résultats de la cartographie des risques réalisée sur chaque site. Une équipe d'évaluation est chargée de convenir des mesures de contrôle appropriées et d'identifier les personnes responsables de leur mise en œuvre.

#### **Mesures prises pour l'activité générale d'Alstom**

En complément des mesures de gestion locales, Alstom réalise un suivi particulier en central dans trois domaines susceptibles de générer des impacts potentiellement sévères à l'échelle du Groupe.

### Les rejets aqueux

En 2019, 58 % des sites sont soumis à des obligations de contrôle sur la qualité ou la quantité des rejets aqueux. La diversité des obligations en termes de nature et de valeurs maximales de rejet rend la consolidation de ces chiffres non pertinente au niveau Alstom. Cependant, à travers un indicateur de conformité réglementaire des rejets créé en 2015, Alstom s'assure que la surveillance obligatoire est mise en œuvre et que les seuils autorisés sont respectés.

### Les rejets atmosphériques

En 2019, 46 % des sites ont été soumis à des obligations de contrôle sur la qualité ou la quantité des rejets atmosphériques. La diversité des obligations en termes de nature et de valeurs maximales de rejet rend la consolidation de ces chiffres non pertinente au niveau Alstom. Cependant, à travers un indicateur de conformité réglementaire des rejets créé en 2015, Alstom s'assure que la surveillance obligatoire est mise en œuvre et que les seuils autorisés sont respectés.

### Les pollutions historiques

Les activités actuelles et courantes d'Alstom ne génèrent pas de rejets dans les sols. Néanmoins, des dispositifs de prévention des fuites accidentelles sont déployés sur chaque site.

Pour les sites anciens potentiellement pollués par les activités du passé, Alstom déploie un programme de suivi et de gestion de ces problématiques et s'assure d'être en conformité avec les réglementations locales.

Ce plan en cinq ans doit être appliqué par tous les sites. Sur cette base, les sites réalisent les études permettant d'évaluer les risques environnementaux et sanitaires causés par la présence de pollution dans les sols et les nappes souterraines et de disposer d'un plan d'action aligné avec le niveau de priorité défini pour le site (de 1 – risque immédiat à 4 – absence de risque). L'avancement du plan est suivi en central. Au-delà des risques graves pour l'environnement et du Devoir de Vigilance, Alstom s'est engagé dans le cadre de sa stratégie 2020 à diminuer l'empreinte environnementale de ses sites (voir la section « Performance énergétique des opérations » et ci-après).

## Émissions de GES relatives aux déplacements professionnels

(en kilotonnes éq CO <sub>2</sub> )	Alstom		
	2017	2018	2019
Émissions de CO <sub>2</sub> liées aux déplacements par avion (*) (scope 3)	21	24	25
Émissions de CO <sub>2</sub> liées aux déplacements en train (*) (scope 3)	1	1	1
Émissions de CO <sub>2</sub> liées à l'utilisation de voitures à essence (scope 1)	1	1	1
Émissions de CO <sub>2</sub> liées à l'utilisation de voitures diesel (scope 1)	3	3	4

Source : Alstom Teranga.

(\*) Source : CWT (agence de voyages d'affaires d'Alstom au niveau global). Le calcul ne prend en compte que les trajets en avion et en train suivis par CWT. En 2019, CWT a mis à jour sa méthodologie en prenant en compte dynamiquement l'évolution annuelle des coefficients de pondération du guide « DEFRA/DECC's GHG Conversion Factors ». Celle-ci est notamment liée à l'évolution de l'efficacité énergétique des avions. Ainsi, les données de l'année N sont à présent calculées sur la base des coefficients de pondération de l'année N-1.

En 2019, bien qu'Alstom ait maintenu un contrôle strict des déplacements par avion, en encourageant autant que possible l'usage du train et les réunions en télé-présence, le nombre de déplacements a augmenté en lien avec l'augmentation des effectifs et la diversité des activités, réparties dans le monde entier. Par conséquent les émissions de CO<sub>2</sub> dues aux voyages aériens ont augmenté (+ 4 %). Les émissions liées aux autres déplacements sont restées stables.

## Autres émissions indirectes de GES : scope 3

### Émissions de CO<sub>2</sub> relatives à la logistique

Depuis 2016, Alstom évalue l'empreinte carbone des transports logistiques sous son contrôle (entre ses sites, vers ses clients ainsi qu'une part limitée des livraisons de ses fournisseurs). Le Groupe a également lancé plusieurs plans d'action visant à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de tous ses sites dans le monde. En ce sens, l'une des principales mesures prises est de favoriser les transports maritimes plutôt que les transports aériens en utilisant des plateformes logistiques pour regrouper les expéditions. De plus, l'utilisation d'emballages réutilisables a été mise en place sur plusieurs sites et des sessions de formation ont été organisées pour accroître les connaissances des collaborateurs dans ce domaine.

Émissions de CO <sub>2</sub> relatives aux transports logistiques (en kilotonnes CO <sub>2</sub> eq.)	2017	2018	2019
Transport standard (SMC)	19	17	18
Transport exceptionnel	4	6	11

Source : Alstom/Département Logistique.

En raison de l'augmentation des activités commerciales, les émissions en 2019 ont connu une augmentation significative, notamment en ce qui concerne les transports spéciaux (livraison de trains aux clients finaux). De plus, les flux internationaux d'Alstom se concentrent notamment entre l'Europe et l'Asie, et en lien avec la stratégie d'approvisionnement d'Alstom.

Néanmoins, dans le même temps, Alstom continue de travailler à la limitation des principales émissions de CO<sub>2</sub> des flux logistiques notamment en collaborant étroitement avec les principaux sites contributeurs et en renforçant les partenariats avec ses prestataires de service. L'objectif de l'Entreprise est de réduire l'impact CO<sub>2</sub> de ses transports de marchandises en anticipant et mutualisant les expéditions de manière appropriée et en améliorant leur coordination et leur gestion. En particulier, pour les transports internationaux, Alstom privilégie le mode de transport ayant le plus faible impact environnemental (ferroviaire, maritime ou une combinaison des deux) sur le fret aérien. Le taux de chargement réel des conteneurs est également optimisé en mutualisant les envois.

### Émissions de GES relatives aux produits et services vendus

Alstom réalise régulièrement des analyses de cycle de vie de ses solutions pour évaluer leur empreinte environnementale.

Les émissions relatives aux produits et services vendus par Alstom sont décrites dans la section « Solutions bas carbone », page 214.

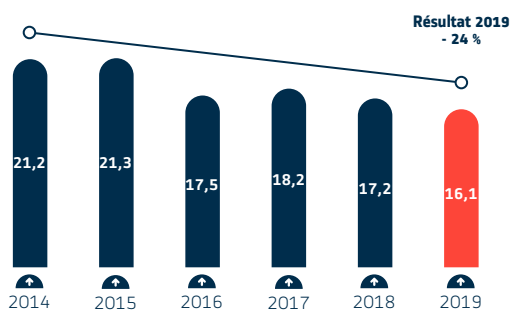
### Consommation d'eau

**Objectif 2020** : Réduction de 10 % de l'intensité eau par rapport à l'année de référence 2014.

Cet indicateur est suivi du fait de la sensibilité de la ressource en eau, en particulier dans les régions en stress hydrique, et plus généralement dans les pays émergents où Alstom est en développement.

**Résultats** : Depuis 2017, Alstom a décidé de suivre l'intensité eau plutôt que la consommation brute de l'eau. Dans ce contexte, l'intensité est définie par la quantité d'eau consommée rapportée à son activité, ce qui la rend plus pertinente pour la mesure de la consommation de l'eau. L'activité est mesurée en heures travaillées. L'intensité eau a largement atteint l'objectif 2020 (- 24 % par rapport à l'année de référence 2014) et est en baisse par rapport à 2018 (- 6,2 %).

INTENSITÉ EAU (en l/heures travaillées)



### Détails sur la consommation d'eau

(en milliers de m <sup>3</sup> )	Alstom			
	2014	2017	2018	2019
Eau du réseau public	633	612	667	654
Eau de nappe phréatique (*)	238	149	116	142
Eau de surface	0	0	0	0
<b>TOTAL DE LA CONSOMMATION D'EAU</b>	<b>871</b>	<b>761</b>	<b>783</b>	<b>796</b>

Source : Alstom Teranga.

(\*) Ce chiffre ne prend pas en compte le pompage en nappe pour géothermie, compte tenu que cette eau est réinjectée en nappe sans générer d'impact sur cette dernière.

L'essentiel de la consommation est lié aux usages domestiques. Le Groupe a connu une légère augmentation de ses consommations d'eau issues des pompages en nappe.

## Gestion des déchets

**Objectifs 2020 :** Maintien d'un taux de valorisation de l'ensemble des déchets supérieur à 80 %.

Le Groupe poursuit son objectif de valorisation de 80 % des déchets, en particulier dans les pays où la valorisation des déchets n'est pas développée. L'intensité déchets est définie par la quantité de déchets produits rapportée à l'activité d'Alstom. L'activité est mesurée en heures travaillées.

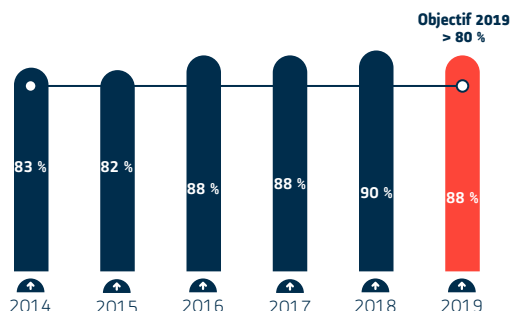
**Résultats :** À fin 2019, l'objectif de valorisation des déchets est largement dépassé avec un taux de valorisation de 88 %.

Cet objectif sera porté à 85 % en 2020 puis 90 % à partir de 2021.

Le Groupe met également en place un nouvel objectif à partir de 2020 : le taux de recyclage. Celui-ci sera de 70 % dès 2020 puis augmentera progressivement jusqu'à 80 % en 2022.

## POURCENTAGE DE DÉCHETS VALORISÉS

Le pourcentage est calculé sur le périmètre consolidé (hors projets ISO 14001).



## Production de déchets

(en tonnes)	Alstom		
	2017	2018	2019
Déchets dangereux	2 633	2 994	3 009
dont part projets ISO 14001 (*)		155	128
dont valorisés	1 600	1 685	1 758
Déchets non dangereux	27 910	32 756	31 450
dont part projets ISO 14001 (*)		3 335	3 019
dont valorisés	25 280	29 465	28 207
<b>PRODUCTION TOTALE DE DÉCHETS</b>	<b>30 543</b>	<b>35 750</b>	<b>34 459</b>
<b>DONT PART PROJETS ISO 14001 (*)</b>		<b>3 490</b>	<b>3 147</b>

Source : Alstom Teranga.

(\*) Déchets produits par les projets d'infrastructure et de signalisation certifiés ISO14001.

Hors déchets du site d'Hornell du fait d'une production exceptionnelle liée à l'extension du site.

En 2018, les déchets produits par les projets d'infrastructure et de signalisation certifiés ISO 14001 ont été intégrés aux données brutes, augmentant ainsi les volumes globaux. Les déchets exceptionnels du site d'Hornell aux États-Unis sont traités séparément des autres déchets car ils correspondent à des terres excavées dans le cadre d'un projet d'extension du site (5 995 tonnes en 2019).

## Gaspillage alimentaire

Les déchets alimentaires de l'Entreprise étant uniquement liés aux repas pris dans les cantines, ils font partie des déchets non dangereux et ne font pas l'objet d'un suivi spécifique.

## Émissions dans l'air de composés organiques volatils non méthaniques (COV)

Les émissions de COV représentent les polluants atmosphériques les plus significatifs rejetés par Alstom. L'activité liée à la peinture est la principale source de COV. À travers ses programmes de substitution des peintures solvantées par des peintures aqueuses, Alstom a réussi à diviser par deux ses émissions de COV entre 2010 et 2016. Le Groupe continue à maintenir une attention particulière sur ces émissions avec l'ambition d'en diminuer l'intensité.

## Détail sur les émissions de COV non méthaniques

(en tonnes)	Alstom		
	2017	2018	2019
Émissions de COV	163	175	131

Source : Alstom Teranga.

La quantité de COV émise est globalement plus faible que l'an passé, cela est notamment dû au fait que le site de Barcelone a divisé par quatre ses émissions. En termes d'émissions brutes de COV, le site de La Rochelle est celui qui a le plus émis de COV (31 tonnes).

L'intensité COV correspond à la quantité de COV émis rapportée à l'activité peinture d'Alstom (soit 11 sites concernés). L'activité est mesurée en nombre d'unités peintes (une unité pouvant être une locomotive ou une voiture).

En 2019, l'intensité COV est de 57 kg/unité peinte, soit un net recul par rapport à l'année précédente (71 kg).

### Sensibilisation des collaborateurs et reconnaissance de bonnes pratiques

Le Groupe mène des actions de communication et de sensibilisation de ses collaborateurs aux bonnes pratiques environnementales, notamment dans le cadre de son programme de certification ISO 14001. Ces actions sont complétées par des programmes de mobilisation souvent couplés à ceux déployés pour la santé et la sécurité.

En 2019/20, plusieurs actions de sensibilisation des collaborateurs et de reconnaissance de bonnes pratiques ont eu lieu et méritent d'être soulignées, à savoir :

- La journée de la mobilité durable a été largement célébrée le 17 septembre sur les sites Alstom. Par exemple sur le site indien de Coimbatore, les employés ont été incités ce jour-là à venir sur leur lieu de travail en bus, covoiturage ou à vélo ; le directeur de site s'est personnellement engagé à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de ses déplacements en privilégiant des modes de transport durables. Le Brésil s'est beaucoup investi également en proposant des activités sur les sites de São Paulo, Rio de Janeiro and Taubaté en collaboration avec l'« Enginery Traffic Department (CET) » de São Paulo City.
- Alstom Netherlands a été certifié « CO<sub>2</sub> Performance Standard » au niveau le plus haut. Il s'agit d'un certificat néerlandais qui vise la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> (scope 1, 2 and 3) et a plusieurs niveaux de maturité (de 1 à 5).
- Alstom UK&Ireland a remporté le prix « the Workplace Wellbeing Charter ». Ce prix démontre l'engagement d'Alstom dans la santé et le bien-être. Il est segmenté en huit catégories : leadership, santé et sécurité, santé mentale, cigarette, activité physique, manger sain, alcool et substances.
- Alstom India a célébré la Semaine nationale de la sécurité routière qui s'est tenue du 11 au 17 janvier 2020. L'équipe EHS a conduit une série d'activités sur les différents sites d'Alstom en lien avec l'objectif de cette semaine.

## DONNÉES SOCIALES

Les données de cette section sont établies sur la base de la même méthodologie que la Déclaration de Performance Extra-Financière. Une sélection de données sociales fait l'objet d'une revue par PricewaterhouseCoopers dont le rapport est disponible sur [www.alstom.com](http://www.alstom.com).

### Effectif Groupe

#### Répartition par région

	Au 31 mars 2019					Au 31 mars 2020				
	Afrique/ Moyen- Orient/Asie Centrale	Asie/ Pacifique	Europe	Amériques	Total	Afrique/ Moyen- Orient/Asie Centrale	Asie/ Pacifique	Europe	Amériques	Total
Employés	4 450	5 175	21 427	5 218	36 270	4 642	6 752	22 501	4 984	38 879
% d'employés	12,3 %	14,3 %	59,1 %	14,4 %	100,0 %	11,9 %	17,4 %	57,9 %	12,8 %	100,0 %
Dont absences longues durées	16	11	475	47	549	59	12	464	49	584

Source : Alstom HRIS.

#### Répartition par type de contrat

	Au 31 mars 2019				Au 31 mars 2020			
	Contrats à durée indéterminée	Contrats à durée déterminée	Stagiaires	Total	Contrats à durée indéterminée	Contrats à durée déterminée	Stagiaires	Total
	32 789	2 768	713	36 270	35 317	2 778	784	38 879

Source : Alstom HRIS.

#### Répartition par catégorie

	Au 31 mars 2019				Au 31 mars 2020			
	Cadres et professionnels		Autres employés		Cadres et professionnels		Autres employés	
	Total	% total employés	Total	% total employés	Total	% total employés	Total	% total employés
	19 022	52,4 %	17 248	47,6 %	20 791	53,5 %	18 088	46,5 %

Source : Alstom HRIS.

#### Évolution des types de contrats au cours de l'exercice fiscal

	Au 31 mars 2019						Au 31 mars 2020					
	Embauches en CDI	Embauches en CDD	Démissions <sup>(1)</sup>	Licenciements économiques <sup>(1)</sup>	Licenciements <sup>(1)</sup>	Autres départs <sup>(2)</sup>	Embauches en CDI	Embauches en CDD	Démissions <sup>(1)</sup>	Licenciements économiques <sup>(1)</sup>	Licenciements <sup>(1)</sup>	Autres départs <sup>(2)</sup>
	4 814	1 910	1 418	554	350	815	5 703	1 990	1 594	140	632	2 353

Source : Alstom HRIS.

Hors cessions et acquisitions.

(1) Départs calculés sur effectif permanent uniquement.

(2) Y compris retraites et fins de contrats à durée déterminée.

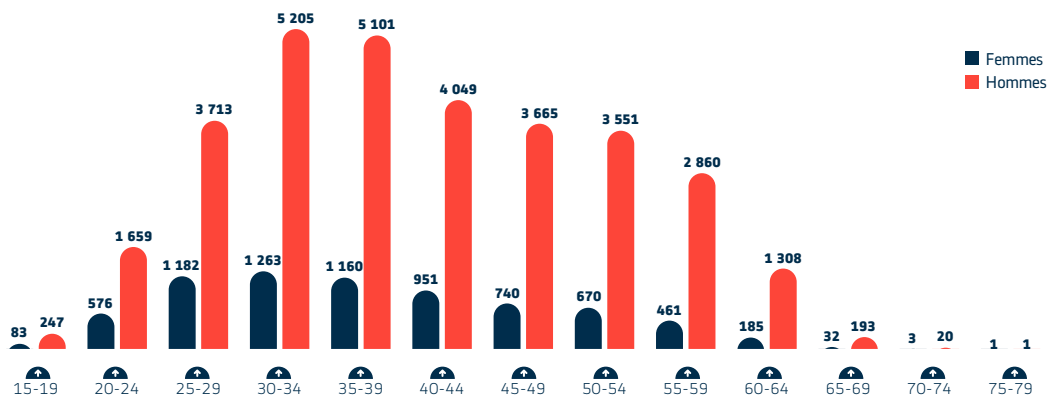
### Indicateurs de diversité

#### Répartition par genre

	Au 31 mars 2019				Au 31 mars 2020			
	Hommes		Femmes		Hommes		Femmes	
	Total	Total	Total	Total	Total	% total employés	Total	% total employés
	29 696	81,9 %	6 574	18,1 %	31 572	81,2 %	7 307	18,8 %

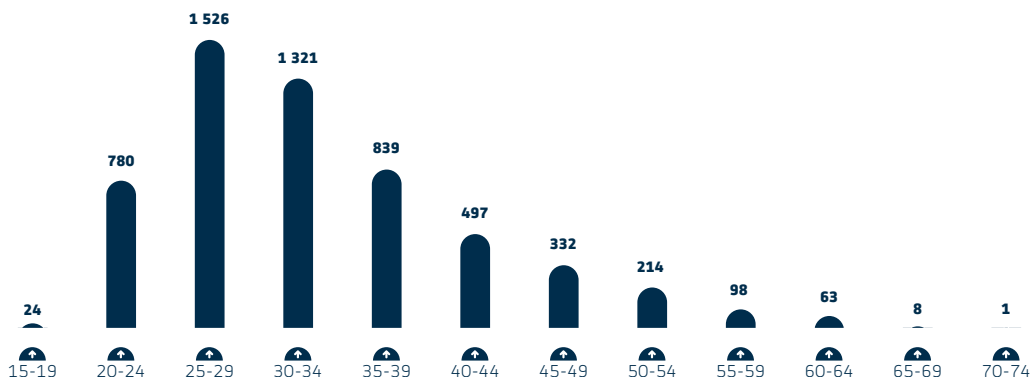
Source : Alstom HRIS.

### Pyramide des âges par genre au 31 mars 2020



Source : Alstom HRIS.

### Pyramide des âges des nouveaux embauchés en contrat à durée indéterminée 2019/20



Source : Alstom HRIS.

## Bien-être des collaborateurs

Dans le cadre du nouveau plan stratégique AiM (*Alstom in Motion*), l'Expérience Collaborateur a été placée au cœur de la stratégie RH d'Alstom. Le bien-être du collaborateur est considéré comme un élément essentiel de l'Expérience Collaborateur. C'est pourquoi Alstom a défini une feuille de route du bien-être au travail à l'échelle mondiale en 2019, avec pour objectifs :

- d'accroître la sensibilisation au bien-être dans l'Entreprise, par le biais de formations et webinaires ;
- de créer un environnement stimulant en prenant soin de la bonne santé mentale de chacun ;
- d'améliorer l'équilibre vie privée/vie professionnelle en promouvant la flexibilité au travail.

Au niveau mondial, Alstom a lancé de nombreuses initiatives, parmi lesquelles une nouvelle formation sur le bien-être au travail pour les cadres, un guide des bonnes pratiques, des séminaires sur le thème du bien-être, une liste de vidéos d'*e-learning* sur la question, etc., avec pour ambition d'améliorer le bien-être de ses collaborateurs.

Au niveau des pays et des sites, des programmes spécifiques sont en place afin d'améliorer la santé et le bien-être des collaborateurs et l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Alstom a reçu par exemple la certification « Top Employers 2020 » dans six pays européens (France, Espagne, Pologne, Royaume-Uni, Belgique et Italie), ce qui reflète la qualité des conditions de travail dans l'Entreprise. Cette certification lui a été attribuée suite à l'atteinte des requis demandés, un sondage de recherche approfondie réalisé par l'institut Top Employers et une comparaison avec les bonnes pratiques en matière de Ressources Humaines dans les pays considérés.

## Dialogue social

Une enquête interne (*Social Survey*), menée dans 28 pays représentant 97,1 % de l'effectif total d'Alstom, a révélé que 60,2 % des collaborateurs étaient couverts par une convention collective nationale ou d'entreprise. Le pourcentage de collaborateurs couverts par une convention collective nationale ou d'entreprise est en léger recul par rapport à l'année précédente, en raison notamment de la hausse des effectifs en Inde (+ 30 %) où il n'existe aucun accord de ce type. Alstom maintient toutefois un dialogue ouvert avec ses collaborateurs pour garantir un impact positif sur leurs conditions de travail et leurs avantages.

### Conventions collectives et accords

La Direction et les représentants des salariés d'Alstom travaillent en étroite collaboration à tous les niveaux au sein d'Alstom (Europe, pays, sites...).

Le Comité d'entreprise européen – *European Works Forum* (EWF) – se réunit régulièrement sous différentes formes :

- trois réunions du comité restreint ont eu lieu en 2019 ;
- quatre sessions plénières ont eu lieu en 2019.

Les accords signés avec l'EWF ont été renouvelés en décembre 2019.

Les discussions permettent d'échanger sur la situation du Groupe et l'impact pour les salariés. La plupart des réunions se sont focalisées sur la stratégie de l'Entreprise et l'environnement de marché et les impacts sur les plans de charge, les stratégies produits et solutions et l'innovation.

En plus de ces sessions régulières en comité restreint et plénières, des réunions extraordinaires sont organisées en fonction des besoins.

En 2019, quatre réunions extraordinaires de l'EWF ont eu lieu : une en comité restreint et trois en sessions plénières. Deux réunions de début d'année portaient encore sur le projet de fusion Siemens-Alstom ; les réunions suivantes ont été dédiées à la présentation de la nouvelle stratégie d'Alstom (*Alstom in Motion*). Comme toujours, les informations ont été partagées ultérieurement dans les différents pays.

Au cours de l'une de ces réunions, des informations ont été communiquées concernant la procédure de nomination de deux représentants des salariés au Conseil d'administration d'Alstom.

En 2019, 116 accords ont été signés dans les pays les plus importants d'Alstom. Ces accords ont été signés au niveau du site, du pays ou de l'entité juridique. La majorité d'entre eux portaient sur les sujets suivants :

- la santé, la couverture médicale et la retraite ;
- le temps de travail et l'organisation ;
- l'équilibre vie privée/vie professionnelle ;
- les éléments de rémunération ;
- les droits syndicaux.

Un objectif de ces nouveaux accords ou addenda est de continuer d'offrir plus d'avantages/une couverture plus étendue, ainsi que d'harmoniser les avantages offerts par Alstom au niveau des pays ; cette année encore, l'accent a été mis sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle, le bien-être, la diversité et l'inclusion, mais aussi les accords de flexibilité concernant l'organisation et le temps de travail pour gérer les plans de charge et gagner en agilité.

## RELATIONS AVEC LES GOUVERNEMENTS, LES ORGANISATIONS INTERNATIONALES ET LES GROUPES DE RÉFLEXION

### Contribution au débat public sur la mise en place de politiques de développement durable

Alstom souhaite contribuer au débat public dans les domaines du transport ferroviaire et de la mobilité durable, en s'engageant auprès des organisations gouvernementales et internationales actives sur ces sujets.

Le Groupe est partie prenante dans le dialogue avec les gouvernements et les organisations internationales, échange régulièrement avec d'autres acteurs d'influence et participe à un certain nombre d'initiatives dont il partage la vision.

Par ailleurs et en cohérence avec la stratégie de proximité appréciée de ses clients, la présence géographique d'Alstom, son ancrage industriel et son engagement sur les territoires sont des atouts majeurs pour contribuer au débat public avec les pouvoirs locaux.

Alstom contribue au débat public en portant les messages suivants :

- l'importance de l'ouverture des marchés et d'une concurrence équitable pour soutenir une croissance durable, à travers :
  - la concurrence loyale et la réciprocité dans l'accès aux marchés publics,
  - l'application pleine et entière des règles internationales d'éthique et de conformité,
  - la protection de la propriété intellectuelle comme moteur d'innovation et d'investissement dans la Recherche & Développement (R&D),

- l'évaluation des procédures d'appels d'offres pour les systèmes de transport sur la base du critère de l'offre économique la plus avantageuse, notamment en tenant compte de la durée de vie de ces investissements,
- la mise en œuvre uniforme et la reconnaissance mutuelle des normes entre différentes juridictions (certification et homologation), afin de faciliter les échanges tout en réduisant les coûts de production ;
- le besoin d'investissement continu dans les secteurs public et privé en matière de technologie durable, notamment par :
  - le soutien et la collaboration des acteurs publics pour accélérer la R&D en cours et faire émerger des technologies et services durables nouveaux,
  - l'investissement public pour aider les projets pilotes et les technologies précommerciales,
  - la mise en place de mécanismes de financement sur le moyen à long terme pour déployer à grande échelle les solutions de mobilité durable,
  - la nécessité du soutien des politiques visant à internaliser les coûts externes, via en particulier une tarification cohérente du CO<sub>2</sub>,
  - la contribution des institutions financières internationales pour financer les grands projets d'infrastructure dans des pays en développement,
  - le recours par les institutions financières à des mécanismes financiers innovants pour mobiliser les investissements privés, notamment par le partage des risques, ainsi que par le biais des gouvernements qui soutiennent et facilitent leurs actions ;



- la nécessité d'une politique stable, transparente et de long terme en matière de développement durable, en particulier :
  - la mise en place d'une réglementation fixant des objectifs en matière de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et d'efficacité énergétique dans les transports,
  - la promotion de stratégies de transport durable et à zéro émission de carbone, basées sur la mobilité partagée, électrique et à hydrogène, plutôt que sur les transports individuels et utilisant des combustibles fossiles,
  - la définition d'un réseau d'infrastructures paneuropéennes permettant le déploiement du transport ferroviaire et des solutions de mobilité à zéro émission au service de tous les citoyens et entreprises,
  - la définition et l'application effective de réglementations équilibrées pour soutenir un large portefeuille de solutions à faibles émissions de carbone, durables et à haut rendement ;
  - l'augmentation de la résilience de nos infrastructures de transport, afin de répondre aux impacts du changement climatique.

## Participation à des organisations et initiatives de haut niveau

Convaincu que la réalisation de ses objectifs de développement durable requiert une implication forte de tous les acteurs concernés, Alstom intervient dans différentes instances.

### Au niveau international

- Depuis 2008, Alstom adhère au Pacte mondial des Nations unies qui encourage les sociétés à s'engager sur un ensemble de valeurs, telles que les droits de l'Homme, le respect des conditions de travail, la protection de l'environnement et l'éthique dans les affaires. Le Groupe participe à la vie de ce réseau et défend les dix principes qui résument ses valeurs.
- De plus, Alstom a maintenu une participation active aux forums de la CCNUCC (Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques), en participant à la COP25 qui s'est tenue en Espagne en décembre 2019, afin de démontrer de quelle manière ses technologies soutiennent la transition vers une société à faibles émissions de carbone.
- Alstom participe à l'initiative « Sustainable Low Carbon Transport Partnership » (SLoCaT) regroupant les acteurs internationaux engagés en faveur de la mobilité durable et soutient le « Paris Process on Mobility and Climate » (PPMC), plate-forme ouverte et inclusive créée pour renforcer la position des acteurs en faveur des transports durables.
- Alstom est un membre fondateur de la « Transport Decarbonisation Alliance », qui réunit les États, autorités locales et industriels désireux d'accélérer la transformation du secteur du transport en un secteur aux émissions nettes de CO<sub>2</sub> nulles avant 2050.
- En 2019, Alstom a renouvelé son soutien au défi sur les systèmes de transport à faibles émissions de carbone de l'Union internationale des chemins de fer (UIC) ainsi que son engagement à fournir des solutions ferroviaires plus efficaces et attractives en termes de consommation

d'énergie, telles que : des trains hybrides, à pile à combustible, à batterie, diesel et électriques à haute performance, des systèmes ferroviaires intelligents et des services de modernisation.

- En tant que membre de l'Union internationale des transports publics (UITP), Alstom a signé sa Charte du développement durable.
- Alstom est membre fondateur du Conseil de l'hydrogène qui réunit désormais 39 entreprises unies par la même vision de l'hydrogène comme catalyseur de la transition énergétique.
- Alstom est membre-partenaire de l'*International Transport Forum* (ITF), organisation intergouvernementale de l'OCDE, constituée des ministres des Transports au niveau global.

### Au niveau régional/local

- Alstom est membre de l'Union des industries ferroviaires européennes (UNIFE) qui représente le secteur auprès des institutions européennes. Elle promeut entre autres la mise en place d'un marché européen des équipements ferroviaires, via l'interopérabilité et la mise en œuvre du 4<sup>e</sup> paquet ferroviaire, ainsi que le rôle du rail dans l'atteinte par l'Union européenne (UE) de ses objectifs de réduction d'émissions de gaz à effet de serre.
- Alstom contribue à la Plateforme pour l'électromobilité, un regroupement volontaire de 39 sociétés, ONG et associations sectorielles européennes, qui encourage un recours plus large aux véhicules électriques, tous modes confondus, pour réduire les émissions dues au secteur du transport.
- Alstom est également membre fondateur de « Shift2Rail », l'entreprise commune de l'UE pour la recherche dans le domaine ferroviaire. « Shift2Rail » a vocation à répondre aux besoins européens en matière de transport, au travers d'actions de recherche et d'innovation, afin de développer des technologies avancées et innovantes.
- Alstom est membre d'« Hydrogen Europe », l'association industrielle membre de l'entreprise conjointe « Fuel Cell Hydrogen », qui représente plus de 162 entreprises et associations nationales soutenant la recherche dans le domaine de l'hydrogène et des piles à combustible tout en promouvant ce type d'énergie comme étant une technologie propre et efficace.
- Alstom est membre de plusieurs groupes d'experts de la Commission européenne sur le Transport Durable, la Compétitivité de l'Industrie Ferroviaire Européenne et la mise en place d'une Taxonomie des Investissements Durables. En 2019, Alstom a poursuivi son engagement au sein de diverses instances et a contribué aux réflexions concernant le secteur ferroviaire.
- Alstom contribue également à de nombreuses initiatives locales. Par exemple en France, le Groupe participe aux travaux d'un grand nombre d'instances, telles que la CS2F (Comité stratégique de la filière ferroviaire, dont Henri Poupart-Lafarge est le Président), le MEDEF (Mouvement des entreprises de France), France Industrie, l'AFEP (Association française des entreprises privées), Fer de France, la FIF (Fédération des industries ferroviaires), etc. Cette participation active lui permet ainsi de mieux comprendre les attentes des pouvoirs publics, d'être force de proposition et d'anticiper l'évolution des réglementations.

## CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES

Alstom respecte la vie privée de tous les individus et parties prenantes avec lesquels il interagit. Le Code d'éthique d'Alstom et la Charte Alstom de protection des données personnelles prévoient les règles fondamentales de l'Entreprise à cet égard et assurent la protection de tous les employés, partenaires commerciaux et autres parties tierces dont les données à caractère personnel sont traitées par Alstom (les « Données Personnelles »). De plus, le Groupe a mis en place un programme de conformité à la protection des Données Personnelles axé autour de trois principes fondamentaux de son approche : Transparence, Proportionnalité et Nécessité. Le site Internet d'Alstom offre un aperçu de son programme de conformité à la protection des Données Personnelles, des copies des politiques d'entreprise, y compris de la Charte Alstom de protection des Données Personnelles et plusieurs Notes d'Information sur la protection des Données Personnelles couvrant les catégories d'individus dont les Données Personnelles sont traitées.

Alstom est totalement transparent sur toutes les catégories de Données Personnelles collectées, les raisons pour lesquelles le Groupe collecte ces données et le type de traitement qu'il met en œuvre sur ces données. Alstom ne collecte que les Données Personnelles dont il a besoin dans le cadre de ses activités, principalement pour le respect d'obligations légales et aux fins des intérêts légitimes. La Société n'autorise pas d'autres traitements ultérieurs sur les données. Alstom dispose d'une adresse électronique spécifique, qui est mise à la disposition de tous ses employés ainsi que de toutes parties tierces qui auraient des requêtes concernant la nature des Données Personnelles qu'Alstom collecte, le type de traitement mis en œuvre et l'exercice de leurs droits conformément au droit applicable. Les employés qui ne respecteraient pas les règles et politiques internes sur la protection des Données Personnelles sont passibles de sanctions disciplinaires dans le cadre des politiques disciplinaires d'Alstom et du Comité disciplinaire d'Alstom.

## DÉTAILS SUR LES PROJETS DE LA FONDATION ALSTOM

Lors de sa réunion de septembre 2019, le Conseil de la Fondation a retenu 25 projets à financer sur son budget 2019/20. Ces derniers sont présentés par zone géographique dans le tableau ci-dessous. L'entité Alstom correspondante, qu'il s'agisse d'une usine, d'un site, d'un bureau ou autre, est également identifiée.

### LISTE DES PROJETS SÉLECTIONNÉS LORS DU BOARD DE LA FONDATION ALSTOM EN 2019

Région	Pays	Site local	Nom du projet	Partenaire
Asie-Pacifique	Chine	Bureaux d'Hong Kong	<i>Make it work HK</i> - Permettre l'autonomie de travailleuses à faible revenu en leur offrant une formation et de meilleures opportunités d'emploi, et en les sortant du cycle de la pauvreté	La Fondation de la Chambre de Commerce Française
Asie-Pacifique	Inde	Usine de Sri City	Permettre l'accès à l'enseignement secondaire grâce à la fourniture de vélos à 899 élèves du district d'Anantapur	Fundación Vicente Ferrer
Asie-Pacifique	Inde	Usine de Coimbatore	<i>Water for Life</i> - Programme de gestion intégrée de l'eau comprenant la réhabilitation des infrastructures pour permettre à la population locale d'accéder à l'eau pour l'agriculture	GRAMIUM, SEVAI et Objectif France Inde
Asie-Pacifique	Inde	Bureaux de Bangalore	Services pour faciliter les micro-entreprises dirigées par des femmes dans les zones rurales en les aidant à développer leurs entreprises	Technology Informatics Design Endeavour (TIDE)
Asie-Pacifique	Inde	Usine de Madhepura	Une solution mobile pour combler les lacunes en matière de bien-être - Initiatives de bien-être dans le district de Madhepura au Bihar - Phase 2	Pragya
Asie-Pacifique	Philippines	Site du projet de Manille	Rendre autonomes les enfants et les familles des rues et leur apporter des améliorations durables en termes de conditions de vie et d'intégration sociale	Asmae - Association Soeur Emmanuelle;
Europe	France	Siège social de Saint-Ouen	Éco-collèges de Seine-Saint-Denis : soutien d'un programme d'éducation à l'environnement mis en œuvre dans 50 collèges du département	Association Teragir
Europe	France	Siège social de Saint-Ouen	Fleurs d'Halage - Faire pousser des fleurs pour créer des emplois et de la biodiversité	Halage
Europe	Grèce	Bureaux d'Athènes	Sensibilisation aux droits de l'homme et développement des compétences des mineurs non accompagnés au sein des populations de migrants et de demandeurs d'asile	ARSIS Association for the Social Support of Youth
Europe	Italie	Bureaux de Rome	Train de l'intégration - promouvoir l'intégration des réfugiés et des demandeurs d'asile dans la société italienne et renforcer les liens avec la communauté locale	Associazione Centro Astalli

Région	Pays	Site local	Nom du projet	Partenaire
Europe	Espagne	Bureaux de Madrid et usine de Barcelone	<i>Plastic Beings</i> : Lutter contre l'accumulation de plastiques en mer Méditerranée - sensibilisation et réduction de l'utilisation des plastiques	Fundación Vivo Sano
Europe	Royaume-Uni	Site-dépôt de Widnes	Aider les enfants en situation de crise	Railway Children
Europe	Royaume-Uni	Bureaux de Liverpool	Améliorer la mobilité sociale des jeunes à Liverpool - Phase 3	Social Mobility Foundation
Amériques	Colombie	Bureaux de Bogota	Des vélos pour faciliter l'accès à l'éducation (Bicycles for Educational Empowerment Program « BEEP »)	World Bicycle Relief
Amériques	Mexique	Site du projet de Guadalajara	Prendre en compte le retard scolaire des enfants en situation de précarité ; rétablir leur droit à l'éducation afin qu'ils puissent se construire un meilleur avenir	Movimiento de Apoyo a Menores Abandonados, MAMA A.C
Amériques	Panama	Site du projet de Panama City	Formation en compétences générales et techniques pour les femmes en situation de précarité	Fundación Calicanto
Amériques	Pérou	Bureaux de Lima	Formations professionnelles pour les personnes en situation de handicap - développement de leurs compétences	Evanik
Amériques	Pérou	Bureaux de Lima	Construction d'espaces verts dans un bidonville par des mères célibataires de la commune, pour promouvoir l'inclusion sociale et la prévention des catastrophes naturelles - Phase 4	Association Mano a Mano Perú
Afrique/Moyen Orient/Asie Centrale	Israël	Bureaux de Jérusalem	Programme Mifne – Développement des compétences, promotion de l'emploi et accès à l'autonomie financière des femmes défavorisées de Jérusalem	Be-Atzmi
Afrique/Moyen Orient/Asie Centrale	Israël	Bureaux de Tel Aviv	<i>Talking the Future</i> - Améliorer l'alphabétisation en hébreu des enfants d'âge préscolaire en situation de demande d'asile	The Yehuda Tribitch memorial fund for social engagement, Unitaf
Afrique/Moyen Orient/Asie Centrale	Kazakhstan	Bureaux de Nur Sultan	Former de futurs techniciens, Phase 2 - Équiper un atelier de soudage et renforcer les capacités des enseignants	Eurasia Foundation of Central Asia
Afrique/Moyen Orient/Asie Centrale	Sénégal	Site du projet de Dakar	Une éducation de qualité pour les lycéens de Lompoul grâce à la fourniture d'électricité	Électriciens sans frontières ( <i>Electricians without borders</i> )
Afrique/Moyen Orient/Asie Centrale	Afrique du Sud	Usine d'Ubunye	<i>After School and Life Skills Project</i> - Phase 2. Aider 200 enfants vulnérables porteurs du SIDA à améliorer leur performance à l'école et à acquérir des compétences de base	Association François-Xavier Bagnoud – FXB;
Afrique/Moyen Orient/Asie Centrale	Tunisie	Bureaux de Tunis	Assurer le transport des jeunes élèves de l'école primaire El Mnasria	FACE Tunisia
Afrique/Moyen Orient/Asie Centrale	Turquie	Bureaux d'Istanbul	<i>+BiDown Independent Life and Career Academy</i> . Projet de formation pour les jeunes trisomiques en quête d'autonomie et de compétences professionnelles	Down Sendromu Dernei

## ● SYNTHÈSE DES INDICATEURS/CHIFFRES CLÉS 2019/20

Indicateurs	2018/19	2019/20*	Référence GRI 2016	Page
<b>INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX</b>				
<b>Énergie</b>				
Consommation d'énergie provenant du gaz naturel <sup>(1)</sup> (en GWh)	231	243	302.1	223
Consommation d'énergie provenant de butane/propane et autres gaz <sup>(1)</sup> (en GWh)	8	8	302.1	223
Consommation d'énergie provenant de fioul domestique <sup>(1)</sup> (en GWh)	6	6	302.1	223
Consommation d'énergie provenant de vapeur/réseau de chaleur <sup>(1)</sup> (en GWh)	42	42	302.1	223
Consommation d'énergie provenant d'électricité <sup>(2)</sup> (en GWh)	187	192	302.1	223
Consommation d'énergie provenant de charbon, fiouls lourds et autres combustibles <sup>(1)</sup> (en GWh)	1	0	302.1	223
Total de la consommation d'énergie <sup>(1)</sup> (en GWh)	475	491	302.1	223
Intensité énergétique <sup>(1)</sup> (en kWh/heures travaillées)	9,9	9,5	302.3	223
Part d'électricité d'origine renouvelable <sup>(1)(2)</sup> (en %)	36	36		223
Émissions de CO <sub>2</sub> directes liées à la consommation de gaz naturel, butane, propane, charbon et fioul <sup>(1)</sup> (en kilotonnes éq. CO <sub>2</sub> )	50	52	305.1	224
Émissions de CO <sub>2</sub> indirectes liées à la consommation de vapeur, réseau de chaleur, électricité <sup>(1)</sup> (en kilotonnes éq. CO <sub>2</sub> )	65	70	305.2	224
Total des émissions brutes de CO <sub>2</sub> liées à la consommation d'énergie <sup>(1)</sup> (en kilotonnes éq. CO <sub>2</sub> )	115	122	305.1/2	224
Émissions évitées grâce à la fourniture d'électricité verte <sup>(1)</sup> (en kilotonnes éq. CO <sub>2</sub> )	14	12		224
Total des émissions nettes de CO <sub>2</sub> liées à la consommation d'énergie <sup>(1)(3)</sup> (en kilotonnes éq. CO <sub>2</sub> )	101	110		224
Autres émissions de CO <sub>2</sub> directes, liées aux émissions fugitives de HFC <sup>(1)</sup> (en kilotonnes éq. CO <sub>2</sub> )	1	1	305.3	224
Total des émissions de CO <sub>2</sub> liées à la consommation d'énergie et autres émissions directes <sup>(1)</sup> (en kilotonnes éq. CO <sub>2</sub> )	102	111	305.1/2/3	224
Intensité des émissions de gaz à effet de serre <sup>(1)</sup> (en kg éq. CO <sub>2</sub> /heures travaillées)	2,2	2,2	305.4	224
Émissions de CO <sub>2</sub> liées aux déplacements par avion <sup>(1)</sup> (en kilotonnes éq. CO <sub>2</sub> )	24	25	305.3	264
Émissions de CO <sub>2</sub> liées aux déplacements en train <sup>(1)</sup> (en kilotonnes éq. CO <sub>2</sub> )	1	1	305.3	264
Émissions de CO <sub>2</sub> liées à l'utilisation de voitures à essence <sup>(1)</sup> (en kilotonnes éq. CO <sub>2</sub> )	1	1	305.1	264
Émissions de CO <sub>2</sub> liées à l'utilisation de voitures diesel <sup>(1)</sup> (en kilotonnes éq. CO <sub>2</sub> )	3	4	305.1	264
Émissions de CO <sub>2</sub> liées au transport standard de marchandises <sup>(1)</sup> (en kilotonnes éq. CO <sub>2</sub> )	17	18	305.3	264
Émissions de CO <sub>2</sub> liées au transport exceptionnel de marchandises <sup>(1)</sup> (en kilotonnes éq. CO <sub>2</sub> )	6	11	305.3	264
Émissions de CO <sub>2</sub> liées aux trains vendus pour le transport de passagers (moyenne en g éq. CO <sub>2</sub> par pass*km)	6,5	5,5	305.3	218
Réduction de la consommation d'énergie des solutions (en %)	17	20		218
Part des nouvelles solutions développées couvertes par une démarche d'éco-conception (en %)		25		221
Catastrophes naturelles générant plus de € 2 millions en dommages produits et pertes d'exploitation (en nombre)	1	1		219
<b>Eau et rejets</b>				
Consommation d'eau du réseau public <sup>(1)</sup> (en milliers de m <sup>3</sup> )	667	654	303.1	265
Consommation d'eau de nappe phréatique <sup>(1)</sup> (en milliers de m <sup>3</sup> )	116	142	303.1	265
Consommation d'eau de surface <sup>(1)</sup> (en milliers de m <sup>3</sup> )	0	0	303.1	265
Total de la consommation d'eau <sup>(1)</sup> (en milliers de m <sup>3</sup> )	783	796	303.1	265
Intensité eau (en l/heures travaillées)	17,2	16,1		265
<b>Émissions dans l'air</b>				
Composés organiques volatils non méthaniques (COV) <sup>(1)</sup> (en tonnes)	175	131	305.7	267

Indicateurs	2018/19	2019/20	Référence GRI 2016	Page
<b>Gestion des déchets</b>				
Déchets dangereux <sup>(1)</sup> (en tonnes)	2 994	3 009	306.2	266
Déchets dangereux valorisés <sup>(1)</sup> (en tonnes)	1 685	1 758	306.2	266
Déchets non dangereux <sup>(1)</sup> (en tonnes)	32 756	31 450	306.2	266
Déchets non dangereux valorisés <sup>(1)</sup> (en tonnes)	29 465	28 207	306.2	266
Production totale de déchets <sup>(1)</sup> (en tonnes)	35 750	34 459	306.2	266
Part de déchets valorisés <sup>(1)</sup> (en %)	90	88	306.2	266
<b>Système de management</b>				
Part des collaborateurs travaillant sur des usines ou des projets certifiés ISO 14001 (en %)	88	90	103	263
<b>INDICATEURS SOCIAUX</b>				
<b>Santé et sécurité au travail</b>				
Décès accidentels au travail (salariés Alstom et sous-traitants) (en nombre)	3	0	403.9	227
Décès accidentels lors d'un trajet (salariés Alstom) (en nombre)	1	1	403.9	227
Accidents graves de travail (accidents mortels inclus) (en nombre)	9	6	403.9	227
Taux de fréquence d'accidents de travail avec arrêt (salariés et sous-traitants) – TF1	1,1	1,0	403.9	227
Audits Alstom Zéro Déviation Plan formels conduits durant l'année fiscale (en nombre)	64	48		226
Proportion de salariés Alstom formés aux activités à hauts risques à l'aide du module de formation en ligne <sup>(1)</sup> (en %)	77	77	403.5	226
Nombre de maladies professionnelles sur l'ensemble du périmètre Alstom	37	45	403.10	227
Part de collaborateurs couverts par un dispositif de prévoyance en cas de décès accidentel <sup>(1)</sup> (en %)	96,9	97,3	401.2	235
Part de collaborateurs dont le dispositif de prévoyance prévoit une indemnité au moins égale à un an de salaire de base <sup>(1)</sup> (en %)	90,4	88,7	401.2	235
<b>Effectif et organisation du travail (en nombre)</b>				
Nombre de pays ayant obtenu la certification <i>Top Employer</i>	1	6		235
<b>Répartition par type de contrat</b>			<b>102.8</b>	<b>268</b>
Contrats à durée indéterminée (CDI)	32 789	35 317		268
Contrats à durée déterminée (CDD)	2 768	2 778		268
Stagiaires	713	784		268
<b>Effectif</b>	<b>36 270</b>	<b>38 879</b>	<b>102.7</b>	<b>268</b>
<b>Répartition de l'effectif par région (en %)</b>			<b>102.8</b>	<b>268</b>
Afrique/Moyen-Orient/Asie Centrale	12,3	11,9		268
Asie/Pacifique	14,3	17,4		268
Europe	59,1	57,9		268
Amériques	14,4	12,8		268
<b>Répartition de l'effectif par catégorie</b>				<b>268</b>
Cadres et ingénieurs (en %)	52,4	53,5		268
Autres employés (en %)	47,6	46,5		268
<b>Mouvements de l'effectif au cours de l'année fiscale</b>			<b>401.1</b>	<b>268</b>
Embauches en CDI (en nombre)	4 814	5 703		268
Embauches en CDD (en nombre)	1 910	1 990		268
Démissions (en nombre)	1 418	1 594		268
Part des démissions dans l'effectif (en %)	4,5	4,7		233
Licenciements économiques (en nombre)	554	140		268
Licenciements hors économiques (effectif permanent)	350	632		268
Autres départs (incl. retraites, hors cessions et acquisitions) (en nombre)	815	2 353		268

Indicateurs	2018/19	2019/20*	Référence GRI 2016	Page
<b>Recrutements par région (contrats permanents) (en %)</b>			<b>401.1</b>	<b>234</b>
Afrique/Moyen-Orient/Asie Centrale	25	14		234
Asie/Pacifique	24	29		234
Europe	34	40		234
Amériques	16	16		234
<b>Taux de démission des effectifs permanents par région (en %)</b>			<b>401.1</b>	<b>233</b>
Afrique/Moyen-Orient/Asie Centrale	5,0	8,9		233
Asie/Pacifique	9,1	8,0		233
Europe	3,2	2,8		233
Amériques	5,6	5,8		233
<b>Taux d'absentéisme <sup>(1)</sup> (en %)</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8</b>	<b>403.2</b>	<b>233</b>
Afrique/Moyen-Orient/Asie Centrale	1,9 <sup>(4)</sup>	2,5		233
Asie/Pacifique	2,3	2,0		233
Europe	3,5	3,4		233
Amériques	1,8	1,9		233
<b>Compétences et carrières</b>				
Part des salariés ayant suivi une formation <sup>(1)</sup> (en %)	87,2	90,2		238
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur <sup>(1)</sup> (en heures/employé)	20,4	20,1	404.1	238
Nombre total d'heures de formation <sup>(1)</sup> (en heures)	677 762	724 240	404.1	238
<b>Diversité et égalité des chances (en %)</b>				
Part de femmes dans l'effectif	18,1	18,8	405.1	234
Part de femmes cadres et ingénieures	20,7	21,4	405.1	234
Part de femmes chez les cadres dirigeants et hauts responsables	16,4	16,1	405.1	234
Part des femmes ayant suivi des formations <sup>(1)</sup>	17,5	19,3	405.1	234
Proportion d'emploi de collaborateurs en situation de handicap <sup>(1)</sup> – Alstom	2,7	2,5	405.1	234
Proportion d'emploi de collaborateurs en situation de handicap <sup>(1)</sup> – Europe	4,3	4,1		234
<b>Dialogue social</b>				
Part de collaborateurs couverts par une convention collective nationale ou un accord d'entreprise <sup>(1)</sup> (en %)	65,1	60,2		270
<b>INDICATEURS LIÉS À L'ÉTHIQUE ET À LA CONFORMITÉ</b>				
Ambassadeurs éthique et conformité (en nombre)	330	323		248
Certification ISO 37001 (en % de régions concernées)	100	100		248
Employés formés lors des formations présentiels « E&C class » (en %)	83	80		248
<b>INDICATEURS LIÉS AUX DROITS HUMAINS</b>				
Évaluations réalisées sur les conditions de vie chez nos sous-traitants (en nombre)	5	9		252
Évaluations réalisées sur les conditions de travail chez nos sous-traitants (en nombre)	4	9		252
Incidents enregistrés dans les domaines de l'exploitation des enfants, du travail forcé, de la liberté d'association à travers la procédure d'alerte et l'Enquête Sociale (en nombre)	0	0		252
<b>INDICATEURS SOCIÉTAUX</b>				
<b>Sécurité produit</b>				
Revue sécurité OK (mesure la capacité à anticiper les problèmes de sécurité dans l'exécution des projets) <sup>(1)</sup> (en %)	66,1	61,7		255
Taux de participation à la formation en ligne (en %)	71,4	77,3		255
<b>Relations avec les clients</b>				
Net Promoter Score (sur 10)	8,1	8,2		254

Indicateurs	2018/19	2019/20	Référence GRI 2016	Page
<b>Relations avec les communautés locales</b>				
Plans d'actions pour les communautés locales ( <i>en nombre</i> )	27	29		243
Nombres de bénéficiaires des actions locales ( <i>en milliers de personnes</i> )	76	129		243
<b>Achats responsables</b>				
Part du montant d'achats réalisés avec les fournisseurs référencés ayant signé la Charte de développement durable ( <i>en %</i> )	98	99		251
Part du volume d'achats provenant de fournisseurs à risque RSE couverte par une évaluation en ligne ou un audit sur site ( <i>en %</i> )	75	85		251
Part du volume d'achats total couverte par une évaluation en ligne, un audit sur site ou un <i>screening</i> ( <i>en %</i> )	51	60	414.2	251
Part de managers achats ayant suivi une formation aux achats responsables ( <i>en %</i> )	91	90		251

(1) Indicateurs reportés sur les années calendaires 2018 et 2019.

(2) Périmètre ou méthodologie ajusté.

(3) Incluant l'utilisation d'électricité d'origine renouvelable.

(4) Le calcul du taux d'absentéisme en Afrique du Sud ne couvre que le site d'Ubuyne. Les données du site de Gibela ne sont pas reportées.

\* Les données en rouge représentent les indicateurs clés de performance du Groupe.





## 7

# INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

<b>● INFORMATION SUR LE GROUPE ET LA SOCIÉTÉ MÈRE</b>	<b>280</b>
Historique	280
Identité de la Société	280
Dispositions particulières des statuts	281
Documents accessibles au public	282
Activité de la société mère	282
Propriété intellectuelle	282
Propriété immobilière	282
Conventions intervenues entre les dirigeants ou principaux actionnaires de la Société et une société contrôlée par la Société 	284
Contrats importants	284
Information sur les prises de participation au cours de l'exercice 2019/20 	284
Changement significatif de la situation financière ou commerciale	284
Notations financières	284
Procédures judiciaires et d'arbitrage	284
<b>● INFORMATION SUR LE CAPITAL SOCIAL</b>	<b>285</b>
Autorisations financières 	285
Évolution du capital	287
Répartition du capital 	290
Titres et droits émis donnant accès au capital	293
Capital potentiel	293
Rachat d'actions 	293
Titres non représentatifs du capital	295
Dividendes versés au cours des trois exercices précédents 	295
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 	295
Relations avec les actionnaires	296
Cotation des actions	297
<b>● ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE AU 31 MARS 2020</b>	<b>298</b>
<b>● INFORMATION SUR LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b>	<b>300</b>
<b>● INFORMATION SUR LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL</b>	<b>301</b>
Informations incluses par référence	301
Responsable du Document d'Enregistrement Universel	301
Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel 	301
<b>● TABLE DE CONCORDANCE</b>	<b>302</b>



Les éléments du Rapport Financier Annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide de ce pictogramme

## ● INFORMATION SUR LE GROUPE ET LA SOCIÉTÉ MÈRE

### HISTORIQUE

Le Groupe a été créé en 1989, par The General Electric Company, plc (« GEC ») et Alcatel, ses deux actionnaires à parité, avec pour objectif de rassembler au sein d'un même groupe des activités jusqu'alors conduites par certaines de leurs filiales respectives. La co-entreprise était une société holding de droit néerlandais GEC ALSTHOM NV. Ce rapprochement, effectué durant une période de consolidation dans le secteur de l'énergie, visait à bénéficier de diverses complémentarités parmi les produits et marchés respectifs d'Alcatel et de GEC.

À la fin de l'année 1997, les deux actionnaires ont décidé d'introduire cette société sur les Bourses de Paris, New York et Londres et de céder sur le marché une partie de leurs titres. Ils ont choisi Paris comme place principale de cotation et ont décidé de transférer à une société anonyme de droit français, dénommée Alstom (anciennement Jotelec), l'ensemble des activités jusqu'alors conduites par GEC ALSTHOM NV. Préalablement à l'introduction en Bourse d'Alstom (ou la « Société »), la quasi-totalité des actifs détenus directement ou indirectement par GEC ALSTHOM NV a été transférée à une de ses filiales françaises, Alstom France S.A. détenue à 100 % par Alstom. Cette entité, désormais dénommée Alstom Holdings, est la sous-holding du Groupe qui détient les filiales opérationnelles du Groupe (voir ci-après « Organigramme simplifié au 31 mars 2020 »).

Depuis l'introduction en Bourse d'Alstom en 1998, le périmètre d'activité du Groupe a sensiblement évolué. L'une des opérations les plus significatives fut l'acquisition en deux phases des activités de production d'énergie d'ABB : constitution d'une co-entreprise en juillet 1999, puis rachat de la part d'ABB dans cette co-entreprise en mai 2000. Parallèlement, le Groupe s'est recentré sur ses activités de base, en cédant notamment ses activités *Contracting* en juillet 2001.

Le Groupe a procédé à la cession de ses Secteurs Transmission & Distribution en 2004 et Marine en 2006. En juin 2010, Alstom a acquis les activités Transmission d'AREVA devenues le Secteur Grid du Groupe.

Les activités opérationnelles du Groupe s'organisaient depuis juillet 2011 autour de quatre Secteurs : Thermal Power, Renewable Power, Grid et Transport.

Le 4 novembre 2014 le Conseil d'administration d'Alstom a autorisé la signature d'un accord avec General Electric pour la cession des activités Énergie, à savoir Power (génération d'électricité) et Grid ainsi que les services centraux et partagés d'Alstom. Cette opération est accompagnée du réinvestissement par Alstom d'une partie du produit de cette cession dans trois co-entreprises avec General Electric dans le domaine du nucléaire, la société GEAST (20 % moins une action), des réseaux, la société GE Grid Alliance BV (50 % moins une action) et de l'énergie renouvelable, la société GE Renewable Holdings BV (50 % moins une action). Alstom a également acquis l'activité de « signalisation » de General Electric et conclu une alliance globale dans le domaine du ferroviaire.

L'opération a été réalisée le 2 novembre 2015 après la finalisation des opérations de détournage des activités Énergie d'une part et Transport d'autre part et l'obtention des autorisations antitrust et réglementaires.

Alstom bénéficiait, pour chacune de ces co-entreprises, d'une option de vente (exerçable notamment en septembre 2018 ou en septembre 2019 pour ce qui concernait les co-entreprises dans le domaine des réseaux et de l'énergie renouvelable et au cours du premier trimestre des années 2021 et 2022 pour ce qui concernait la co-entreprise nucléaire) à un prix calculé selon une formule liée aux résultats, étant précisé que ce prix ne pouvait être inférieur au prix d'acquisition par Alstom des actions de la co-entreprise en question majoré de 2 % ou 3 % par an, selon le cas, depuis la date de réalisation de la cession des activités Énergie à General Electric.

Le 2 octobre 2018, Alstom a réalisé la cession à General Electric de toutes ses participations dans les trois co-entreprises Énergie (Renewable, Grid et Nucléaire) pour un montant total de € 2,594 milliards.

### IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ

#### LEI

10716939/10717179

#### Dénomination, siège social

Alstom

48, rue Albert Dhalenne, 93400 Saint-Ouen-sur-Seine

Tél. : + 33 1 57 06 90 00

#### Forme juridique

Société anonyme de droit français à Conseil d'administration régie notamment par le Code de commerce.

#### Durée

Constituée le 17 novembre 1992 sous la forme d'une société anonyme dénommée « Jotelec », la Société expirera le 17 novembre 2091, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

#### Immatriculation

389 058 447 RCS Bobigny.

#### Code APE

6619A.

## DISPOSITIONS PARTICULIÈRES DES STATUTS

### Objet

#### (Article 3 des statuts)

Alstom a pour objet, directement ou indirectement :

- la réalisation de toutes opérations industrielles, commerciales, maritimes, financières, mobilières, immobilières, en France et à l'étranger, et notamment dans les domaines suivants :
  - énergie,
  - transmission et distribution d'énergie,
  - transports,
  - équipements industriels,
  - construction et réparation navale,
  - ingénierie et conseil, étude de conception et/ou de réalisation et entreprise générale de tous travaux publics ou particuliers et de tous ouvrages, et
  - plus généralement, toutes activités connexes ou complémentaires des précédentes ;
- la participation, par tous moyens, directement ou indirectement, dans toutes opérations pouvant se rattacher à son objet par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, de souscription ou d'achat de titres ou droits sociaux, de fusion ou autrement, de création, d'acquisition, de location, de prise en location-gérance de tous fonds de commerce ou établissements ; la prise, l'acquisition, l'exploitation ou la cession de tous procédés et brevets concernant ces activités ;
- et généralement toutes opérations industrielles, commerciales, financières, civiles, mobilières ou immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou à tout autre objet similaire ou connexe.

Alstom pourra, en outre, prendre un intérêt, sous quelque forme que ce soit, dans toutes entreprises ou dans tous organismes, français ou étrangers.

### Exercice social

#### (Article 19 des statuts)

L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> avril et se termine le 31 mars.

### Assemblées générales

#### (Article 15 des statuts)

#### Convocations et délibérations – Ordre du jour

Les assemblées générales, ordinaires et extraordinaires, statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par la loi, exercent les pouvoirs qui leur sont respectivement attribués par la loi et sont convoquées conformément aux règles et modalités fixées par la loi.

La réunion a lieu au siège social ou en tout autre endroit désigné par le Conseil, soit dans le département du siège social, soit dans tout lieu du territoire de la République française.

L'ordre du jour des assemblées est arrêté par le Conseil d'administration si la convocation est faite par lui et, sinon, par l'auteur de la convocation. Toutefois, un ou plusieurs actionnaires remplissant les conditions fixées par la loi ont la faculté de requérir l'inscription à l'ordre du jour de projets de résolutions. L'assemblée ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à l'ordre du jour.

#### Admission et représentation

Les assemblées générales, ordinaires et extraordinaires, se composent de tous les actionnaires indistinctement qui sont admis et peuvent être représentés dans les conditions prévues par la réglementation applicable

étant entendu que la Société permet aux actionnaires de voter par correspondance électroniquement et que le Conseil d'administration peut également organiser, dans les conditions prévues par la loi, la participation et le vote des actionnaires aux assemblées générales par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication permettant leur identification.

Ces modalités d'admission et de représentation sont décrites dans l'article 15 des statuts qui fera l'objet de modifications soumises au vote de l'assemblée générale 2020 à des fins d'ajustements rédactionnels pour notamment tenir compte du fait que l'article R. 225-85 du Code de commerce modifié par le décret du 8 décembre 2014 a ramené le délai limite d'établissement de la « *record date* » pour les sociétés cotées de trois jours ouvrés avant l'assemblée à deux jours ouvrés avant l'assemblée, ce délai étant d'ordre public.

#### Droit de vote

Chaque membre de l'assemblée a droit à autant de voix qu'il possède ou représente d'actions.

Le droit de vote appartient à l'usufruitier dans toutes les assemblées générales ordinaires, extraordinaires ou spéciales.

Suite à la loi « visant à reconquérir l'économie réelle » dite « loi Florange » promulguée le 29 mars 2014, le droit de vote double est appliqué de plein droit pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans dans toute société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, sauf clause statutaire contraire adoptée postérieurement à la nouvelle loi. La période de décompte ayant débuté le 1<sup>er</sup> avril 2014 et en l'absence de clause statutaire contraire, les droits de vote double sont donc automatiques depuis le 31 mars 2016. Il est rappelé que l'assemblée générale mixte ordinaire et extraordinaire de la Société, tenue le 1<sup>er</sup> juillet 2014, a voté contre la 20<sup>e</sup> résolution, qui proposait d'introduire dans les statuts de la Société une nouvelle disposition afin de conserver des droits de vote simple.

### Déclaration de franchissement de seuil de participation

#### (Article 7 des statuts)

Outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, toute personne physique ou morale ou tout actionnaire qui viendrait à détenir directement ou indirectement, seul ou de concert au sens des articles L. 233-10 et suivants du Code de commerce un nombre d'actions de la Société égal ou supérieur à 0,5 % du nombre total d'actions ou de droits de vote doit, dans un délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement de ce seuil de participation, en informer la Société par lettre recommandée avec accusé de réception. Cette déclaration est renouvelée dans les mêmes conditions chaque fois qu'un nouveau seuil d'un multiple de 0,5 % du nombre total d'actions ou de droits de vote est franchi jusqu'à 50 % inclus.

Pour la détermination de ces seuils, il sera également tenu compte des actions assimilées aux actions possédées telles que définies par les dispositions législatives et réglementaires des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce.

Dans chaque déclaration visée ci-dessus, le déclarant devra certifier que la déclaration faite comprend bien tous les titres détenus ou possédés au sens de l'alinéa précédent. Il devra également préciser : son identité ainsi que celle des personnes physiques ou morales agissant de concert avec lui, le nombre total d'actions ou de droits de vote qu'il détient directement ou indirectement, seul ou de concert, la date et l'origine du franchissement de seuil, ainsi que le cas échéant, les informations visées au troisième alinéa du I de l'article L. 233-7 du Code de commerce.

Tout actionnaire dont la participation au capital ou en droits de vote devient inférieure à l'un des seuils susmentionnés est également tenu d'en informer la Société dans le même délai de cinq jours de Bourse et selon les mêmes modalités.

En cas d'inobservation des dispositions ci-dessus, l'actionnaire sera, dans les conditions et les limites définies par la loi, privé du droit de vote afférent aux actions dépassant les seuils soumis à déclaration, à la demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant une fraction du capital ou des droits de vote au moins égale à 3 %.

## Identification des titres au porteur

(Article 7 des statuts)

La Société pourra, dans les conditions prévues par la loi, demander communication à tout organisme ou intermédiaire habilité, tout renseignement relatif à ses actionnaires ou détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote, leur identité et le nombre de titres qu'ils détiennent.

## Répartition statutaire des bénéfices

(Article 21 des statuts)

Le bénéfice de l'exercice est constitué par les produits de l'exercice, déduction faite des frais généraux et autres charges sociales de la Société y compris tous amortissements et provisions. Sur le bénéfice de l'exercice,

diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est prélevé 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve légale ; ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social.

Le solde, diminué comme il vient d'être dit et augmenté, si l'assemblée générale en décide ainsi, du report bénéficiaire et de prélèvements sur les réserves dont elle a la disposition, sous déduction des sommes reportées à nouveau par ladite assemblée ou portées par elle à un ou plusieurs fonds de réserve, est réparti par l'assemblée générale entre les actions.

La perte, s'il en existe, est, après l'approbation des comptes par l'assemblée générale, reportée à nouveau, pour être imputée sur les bénéfices des exercices ultérieurs jusqu'à extinction.

L'assemblée générale peut accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende ou des acomptes sur dividende mis en distribution une option pour le paiement du dividende ou des acomptes sur dividende en numéraire ou en actions de la Société, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

Les statuts ne contiennent pas de dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle.

## DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les documents juridiques relatifs à la Société et au Groupe devant être mis à la disposition des actionnaires conformément à la réglementation applicable, peuvent être consultés au siège social de la Société et pour certains d'entre eux, en particulier les statuts, sur le site Internet du

Groupe (<http://www.alstom.com/fr/>), notamment dans les rubriques « Investisseurs » en application de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier. Les rapports annuels du Groupe relatifs aux dix derniers exercices sont ainsi disponibles sur le site Internet.

## ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

Alstom est la société holding du Groupe, qui ne détient que les titres Alstom Holdings. Alstom centralise une très large part du financement externe du Groupe, et avance les fonds ainsi obtenus à sa filiale Alstom Holdings au travers de contrats de prêts et d'un compte courant.

Ses autres revenus sont constitués des redevances de conventions d'usage du nom Alstom mises en place avec ses sous-filiales. Pour plus d'information, voir la section « Informations financières – Comptes sociaux – Commentaires sur les comptes sociaux ».

## PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Le Groupe est propriétaire ou bénéficie de licences permettant l'utilisation de diverses marques, brevets et autres droits de propriété intellectuelle. Tous ces droits contribuent à la bonne marche de l'activité, mais aucune

licence n'a, à elle seule, à ce jour, une importance significative pour les activités du Groupe.

## PROPRIÉTÉ IMMOBILIÈRE

Dans le cadre de ses activités, le Groupe dispose de sites immobiliers sur lesquels il détient des droits de natures différentes. La majeure partie des sites industriels importants est détenue en pleine propriété.

Le Groupe a mis en place une stratégie de location de ses immeubles de bureaux, ainsi en est-il notamment du siège du Groupe.

La valeur brute des terrains et bâtiments détenus en pleine propriété au 31 mars 2020 s'élève à € 1 071 millions. L'amortissement comptabilisé y afférent s'élève à € 508 millions. Ces montants n'incluent pas les locations simples et les droits d'utilisation sur actif loué.

Les immobilisations corporelles du Groupe sont soumises à des charges telles que les réparations et l'entretien courants nécessaires à un bon fonctionnement, au respect des normes et à la qualité, en incluant les domaines environnementaux, hygiène et sécurité.

**PRINCIPAUX SITES (LISTE NON EXHAUSTIVE)**

Pays	Site
Afrique du Sud	Johannesburg (Gibela) Johannesburg (Ubunye)
Allemagne	Braunschweig ( <i>Bail</i> ) Salzgitter
Algérie	Alger ( <i>Bail</i> )
Australie	Ballarat Sydney ( <i>Bail</i> )
Belgique	Charleroi
Brésil	Taubate
Canada	Sorel-Tracy ( <i>Bail</i> ) Toronto – Brampton ( <i>Bail</i> )
Égypte	Le Caire ( <i>Bail</i> )
Espagne	Barcelone – Santa Perpetua Madrid ( <i>Bail</i> )
États-Unis	Hornell (NY) ( <i>Bail</i> ) Rochester (NY) ( <i>Bail</i> ) Grain Valley (MI) Warrensburg (MI) Melbourne (FL) ( <i>Bail</i> )
France	Aix-en-Provence Aytré – La Rochelle Belfort Le Creusot Ornans Petit-Quevilly ( <i>Bail</i> ) Reichshoffen Saint-Ouen-sur-Seine ( <i>Bail</i> ) Tarbes Valenciennes Villeurbanne ( <i>Bail</i> ) Vitrolles
Kazakhstan	Nur Sultan
Inde	Bangalore ( <i>Bail</i> ) Madhepura Chennai – SriCity Coimbatore ( <i>Bail</i> )
Italie	Bologne ( <i>Bail</i> ) Florence ( <i>Bail</i> ) Lecco ( <i>Bail</i> ) Nola Savigliano Sesto
Maroc	Fès ( <i>Bail</i> )
Mexique	Mexico ( <i>Bail</i> )
Pays-Bas	Ridderkerk ( <i>Bail</i> ) Utrecht ( <i>Bail</i> )
Pologne	Katowice

Pays	Site
Royaume-Uni	Manchester ( <i>Bail</i> ) Radlett ( <i>Bail</i> ) Widnes
Singapour	Singapour ( <i>Bail</i> )
Suède	Motala ( <i>Bail</i> )
Turquie	Istanbul ( <i>Bail</i> )

## CONVENTIONS INTERVENUES ENTRE LES DIRIGEANTS OU PRINCIPAUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ ET UNE SOCIÉTÉ CONTRÔLÉE PAR LA SOCIÉTÉ

(Information en application de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce)

Néant.

## CONTRATS IMPORTANTS

Les principales acquisitions, cessions, partenariats, co-entreprises, et variations du périmètre de consolidation sont identifiés dans le présent Document d'Enregistrement Universel, au chapitre 2 « Événements significatifs de l'exercice fiscal clos le 31 mars 2020 ».

## INFORMATION SUR LES PRISES DE PARTICIPATION AU COURS DE L'EXERCICE 2019/20

(Section incluant l'information en application de l'article L. 233-6 Code de commerce)

Les prises de participation décrites ci-dessous reflètent celles qui sont dans le périmètre d'Alstom au 31 mars 2020 :

- Le 30 mars 2020, ALSTOM Transport S.A. a augmenté sa participation de 91,84 % à 95,04 % dans le capital de la société Centre d'Essais Ferroviaires par l'acquisition de 384 actions de ladite société auprès de l'Agence de Certification Ferroviaire.

## CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

À la connaissance de la Société et à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, aucun changement significatif de la situation financière ou commerciale n'est survenu depuis le 11 mai 2020, date d'arrêt des derniers comptes sociaux et consolidés publiés.

## NOTATIONS FINANCIÈRES

Alstom est noté par l'agence de notation Moody's Investors Services depuis mai 2008. Le 23 septembre 2016, Alstom a demandé à Standard & Poors de retirer l'ensemble des notations du Groupe et de cesser de le noter.

Agence	Mai 2020	Mai 2019	Mai 2018
Moody's Investors Services (*)			
Notation court terme	P-2	P-2	P-2
Notation long terme	Baa2 (perspective stable)	Baa2 (perspective stable)	Baa2 (perspective stable)

(\*) Moody's Investors Services a révisé la note de crédit à long terme de Baa3 à Baa2 (perspective stable) le 10 juin 2016. La perspective est passée à positive le 4 septembre 2019 et repassée à stable le 19 février 2020.

## PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Le lecteur est invité à se reporter à la Note 33 aux états financiers consolidés au 31 mars 2020 pour une description des principaux litiges du Groupe. À l'exception des procédures et litiges décrits dans le présent Document d'Enregistrement Universel, il n'y a pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure

dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont le Groupe est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

## ● INFORMATION SUR LE CAPITAL SOCIAL

Le 7 juillet 2008, à la suite de la décision de l'assemblée générale mixte du 24 juin 2008 dans sa 16<sup>e</sup> résolution, la valeur nominale des actions de la Société a été divisée par deux, soit de € 14 à € 7. Chaque action de € 14 de valeur nominale qui composait le capital social à la date de la division a été de plein droit échangée contre deux actions de € 7 de valeur nominale jouissant des mêmes droits que les actions anciennes.

En conformité avec la loi « visant à reconquérir l'économie réelle » dite « loi Florange » promulguée le 29 mars 2014, le droit de vote double est appliqué de plein droit pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans dans toute société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, sauf clause statutaire contraire adoptée postérieurement à la nouvelle loi. La période de décompte ayant

débuté le 1<sup>er</sup> avril 2014 et en l'absence de clause statutaire contraire, les droits de vote double sont donc automatiques depuis le 31 mars 2016.

Au 31 mars 2020, le capital social d'Alstom s'élevait ainsi à € 1 581 816 474 divisé en 225 973 782 actions de € 7 de nominal chacune, toutes de même catégorie et entièrement libérées, suite aux opérations réalisées au cours de l'exercice 2019/20, qui sont détaillées dans le tableau figurant en page 287, section « Évolution du capital » ci-dessous. Le nombre de droits de vote à cette même date s'établissait à 260 717 136.

La Société n'a pas connaissance à ce jour de nantissements inscrits sur ses titres ou sur les titres de ses filiales significatives.

### AUTORISATIONS FINANCIÈRES

(Section incluant l'information en application de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce)

Le tableau ci-dessous résume les autorisations financières en cours de validité à la date du 11 mai 2020 et leur utilisation au cours de l'exercice :

Nature de l'autorisation	Montant nominal maximum autorisé	Montant nominal utilisé au cours de l'exercice écoulé	Solde disponible	Échéance de l'autorisation/ Durée
<b>ÉMISSIONS DE TITRES DE CAPITAL</b>				
Délégation de compétence en vue de l'émission d'actions et de titres donnant accès au capital avec droit préférentiel de souscription et/ou par incorporation de réserves (utilisable uniquement en dehors des périodes d'offre publique) (AGM du 17 juillet 2018, <b>résolution n° 20</b> )	Capital : € 510 millions soit environ 32 % du capital au 31 mars 2020 et 33 % du capital au 31 mars 2019 et au 31 mars 2018 <sup>(1) (5)</sup> Titres de créance : € 1,5 milliard <sup>(2)</sup>	Néant	Montant maximum autorisé	17 septembre 2020 (durée : 26 mois)
Délégation de compétence en vue de l'émission d'actions et de titres donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public et faculté de conférer un délai de priorité (utilisable uniquement en dehors des périodes d'offre publique) (AGM du 17 juillet 2018, <b>résolution n° 21</b> )	Capital : € 155 millions, soit environ 10 % du capital <sup>(5)</sup> , diminué de toute augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des résolutions n° 22 à 27 <sup>(1) (3)</sup> Titres de créance : € 750 millions <sup>(2)</sup>	Néant	Montant maximum autorisé	17 septembre 2020 (durée : 26 mois)
Délégation de compétence en vue de l'émission d'actions et de titres donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie de placement privé (utilisable uniquement en dehors des périodes d'offre publique) (AGM du 17 juillet 2018, <b>résolution n° 22</b> )	Capital : € 155 millions, soit environ 10 % du capital <sup>(5)</sup> , diminué de toute augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des résolutions n° 21 et 23 à 27 <sup>(1) (3)</sup> Titres de créance : € 750 millions <sup>(2)</sup>	Néant	Montant maximum autorisé	17 septembre 2020 (durée : 26 mois)
Possibilité d'émettre des actions et/ou toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital en rémunération d'apports en nature sous forme d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société (utilisable uniquement en dehors des périodes d'offre publique) (AGM du 17 juillet 2018, <b>résolution n° 23</b> )	Capital : € 155 millions, soit environ 10 % du capital <sup>(5)</sup> , diminué de toute augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des résolutions n° 21, 22 et 24 à 27 <sup>(1) (3)</sup>	Néant	Montant maximum autorisé	17 septembre 2020 (durée : 26 mois)

Nature de l'autorisation	Montant nominal maximum autorisé	Montant nominal utilisé au cours de l'exercice écoulé	Solde disponible	Échéance de l'autorisation/ Durée
Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le montant de l'émission initiale dans la limite de 15 % de l'émission initiale en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription (utilisable uniquement en dehors des périodes d'offre publique) (AGM du 17 juillet 2018, <b>résolution n° 24</b> )	Dans la limite de 15 % de l'émission initiale et s'imputant sur les montants maximums autorisés par les délégations en vertu desquelles est réalisée l'émission initiale (résolutions n° 21, 22 et 25 à 27) <sup>(1) (3)</sup> Titres de créance : € 750 millions <sup>(2)</sup>	Néant	Montant maximum autorisé	17 septembre 2020 (durée : 26 mois)
Délégation de compétence à l'effet de fixer le prix d'émission sans droit préférentiel de souscription, par offre au public ou par placement privé (utilisable uniquement en dehors des périodes d'offre publique) (AGM du 17 juillet 2018, <b>résolution n° 25</b> )	Prix d'émission : le Conseil peut choisir une des deux options suivantes : (i) un prix d'émission égal à la moyenne des cours constatés sur une période maximale de six mois précédant l'émission ou (ii) un prix d'émission égal au cours moyen pondéré du jour précédant l'émission (VWAP 1 jour) avec une décote maximale de 5 %. Dans la limite de 10 % de l'émission initiale et s'imputant sur les montants maximums autorisés par les délégations en vertu desquelles est réalisée l'émission initiale (résolutions n° 21 et 22) <sup>(1) (3)</sup> Titres de créance : € 750 millions <sup>(2)</sup>	Néant	Montant maximum autorisé	17 septembre 2020 (durée : 26 mois)
Délégation de compétence à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des actions de la Société et des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société (utilisable uniquement en dehors des périodes d'offre publique) (AGM du 17 juillet 2018, <b>résolution n° 26</b> )	Capital : € 155 millions, soit environ 10 % du capital <sup>(5)</sup> , diminué de toute augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des résolutions n° 21 à 25 et 27 <sup>(1) (3)</sup>	Néant	Montant maximum autorisé	17 septembre 2020 (durée : 26 mois)
Délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions de la Société, sans droit préférentiel de souscription, en conséquence de l'émission par les filiales de la Société de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société (utilisable uniquement en dehors des périodes d'offre publique) (AGM du 17 juillet 2018, <b>résolution n° 27</b> )	Capital : € 155 millions, soit environ 10 % du capital <sup>(5)</sup> diminué de toute augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des résolutions n° 21 à 26 <sup>(1) (3)</sup>	Néant	Montant maximum autorisé	17 septembre 2020 (durée : 26 mois)
<b>ÉMISSIONS RÉSERVÉES AUX SALARIÉS ET DIRIGEANTS</b>				
Délégation de compétence à l'effet de décider de l'augmentation du capital social de la Société par émission d'actions ou de valeurs mobilières réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe avec suppression du droit préférentiel de souscription (AGM du 10 juillet 2019, <b>résolution n° 12</b> )	2 % capital social à la date de l'assemblée générale, diminué de tout montant émis en vertu de la résolution n° 13 <sup>(1) (4)</sup>	€ 8 506 421	€ 21 264 744	10 septembre 2021 (durée : 26 mois)
Délégation de compétence à l'effet de décider de l'augmentation du capital social de la Société réservée à une catégorie de bénéficiaires avec suppression du droit préférentiel de souscription (AGM du 10 juillet 2019, <b>résolution n° 13</b> )	0,5 % capital social à la date de l'assemblée générale, diminué de tout montant émis en vertu de la résolution n° 12 <sup>(1) (4)</sup>	€ 1 634 045	€ 6 217 257	10 janvier 2021 (durée : 18 mois)



Nature de l'autorisation	Montant nominal maximum autorisé	Montant nominal utilisé au cours de l'exercice écoulé	Solde disponible	Échéance de l'autorisation/ Durée
Autorisation à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription (AGM du 10 juillet 2019, <b>résolution n° 14</b> )	5 millions d'actions soit environ 2,2 % du capital <sup>(1)</sup> , incluant jusqu'à 200 000 actions pour les mandataires sociaux et jusqu'à 2 millions d'actions en vertu des plans de participation (sans conditions de performance).	€ 8 019 375	€ 26 980 625 (correspondant à 3 854 375 actions)	10 juillet 2021 (durée : 24 mois)

#### RACHAT D'ACTIONS ET RÉDUCTION DE CAPITAL

Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société (utilisable uniquement en dehors des périodes d'offre publique) (AGM du 10 juillet 2019, <b>résolution n° 11</b> )	10 % du capital Prix maximum de € 60 Montant maximum global du programme de € 1,35 milliard	Néant	Montant maximum autorisé	10 janvier 2021 (durée : 18 mois)
Autorisation de réduire le capital par annulation d'actions (AGM du 17 juillet 2018, <b>résolution n° 28</b> )	10 % des actions composant le capital social de la Société à chaque date d'annulation.	Néant	Montant maximum autorisé	17 septembre 2020 (durée : 26 mois)

- (1) Plafonnement global des augmentations de capital qui pourraient résulter de ces autorisations à € 510 millions, soit environ 32 % du capital social au 31 mars 2020 et 33 % du capital au 31 mars 2019 et au 31 mars 2018 (avant ajustements éventuels).
- (2) Plafonnement global des émissions de titres de créances au titre de ces autorisations à € 1,5 milliard.
- (3) Plafonnement global des augmentations de capital qui pourraient résulter de ces autorisations sans droit préférentiel de souscription (résolutions n° 21 à 27) à € 155 millions, soit environ 10 % du capital au 31 mars 2020, au 31 mars 2019 et au 31 mars 2018 (avant ajustements éventuels).
- (4) Plafonnement global des augmentations de capital au titre de l'épargne salariale à 2 % du capital à la date de l'assemblée générale annuelle 2019 (avant ajustements éventuels).
- (5) Sur la base du capital au 31 mars 2020 qui s'élevait à € 1 581 816 474 divisé en 225 973 782 actions de € 7 de valeur nominale, du capital au 31 mars 2019 qui s'élevait à € 1 565 006 191 divisé en 223 572 313 actions de € 7 de valeur nominale et du capital au 31 mars 2018 qui s'élevait à € 1 555 473 297 divisé en 222 210 471 actions de € 7 de valeur nominale chacune.

Il sera proposé lors de l'assemblée générale annuelle 2020 de renouveler les autorisations de rachat d'actions et de réduction du capital par annulation d'actions, consenties respectivement par l'assemblée générale du 10 juillet 2019 et par l'assemblée générale du 17 juillet 2018, qui viennent à échéance au cours de l'exercice 2020/21.

Il sera également proposé de renouveler les délégations de compétence données au Conseil d'administration à l'effet de décider des augmentations de capital, notamment celles relatives aux opérations d'actionnariat salarié qui ont vocation à développer l'actionnariat salarié, qui s'établit à 1,69 % du capital de la Société au 31 mars 2020 (directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement Alstom).

## ÉVOLUTION DU CAPITAL

	Nombre d'actions créées ou annulées	Montant nominal de l'augmentation ou de la réduction de capital (en €)	Montant de variation de la prime (en €)	Nombre cumulé d'actions	Capital (en €)
<b>31 MARS 2016</b>				<b>219 127 044</b>	<b>1 533 889 308</b>
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et d'ORA <sup>(1)</sup> (30 avril 2016)	31	217	488	219 127 075	1 533 889 525
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (30 septembre 2016)	4 900	34 300	78 204	219 131 975	1 533 923 825
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (30 novembre 2016)	182 564	1 277 948	2 998 026	219 314 539	1 535 201 773
Augmentation de capital du fait de l'attribution d'actions de performance au titre des plans LTI n° 15 et LTI n° 16 (12 décembre 2016)	212 821	1 489 747	-	219 527 360	1 536 691 520
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 décembre 2016)	51 644	361 508	858 208	219 579 004	1 537 053 028
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et de l'attribution d'actions de performance au titre du plan LTI n° 16 (31 janvier 2017)	45 669	319 683	738 417	219 624 673	1 537 372 711

	Nombre d'actions créées ou annulées	Montant nominal de l'augmentation ou de la réduction de capital (en €)	Montant de variation de la prime (en €)	Nombre cumulé d'actions	Capital (en €)
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (28 février 2017)	52 309	366 163	858 388	219 676 982	1 537 738 874
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options, de l'attribution d'actions de performance au titre des plans LTI n° 16 et PSP 2016 et de l'attribution gratuite d'actions au titre du plan « We are Alstom » (31 mars 2017)	34 848	243 936	542 965	219 711 830	1 537 982 810
<b>31 MARS 2017</b>				<b>219 711 830</b>	<b>1 537 982 810</b>
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et d'ORA <sup>(1)</sup> (30 avril 2017)	36 852	257 964	593 126	219 748 682	1 538 240 774
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (26 mai 2017)	169 295	1 185 065	-	219 917 977	1 539 425 839
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 mai 2017)	58 629	410 403	3 941 952	219 976 606	1 539 836 242
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (30 juin 2017)	191 443	1 340 101	3 379 306	220 168 049	1 541 176 343
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et d'ORA <sup>(1)</sup> (31 juillet 2017)	94 778	663 446	1 693 405	220 262 827	1 541 839 789
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 août 2017)	18 565	129 955	327 952	220 281 392	1 541 969 744
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et de l'attribution d'actions de performance au titre du plan LTI n° 16 (2 octobre 2017)	1 261 047	8 827 329	4 596 544	221 542 439	1 550 797 073
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 octobre 2017)	281 790	1 972 530	5 246 061	221 824 229	1 552 769 603
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et d'ORA <sup>(1)</sup> (30 novembre 2017)	51 028	357 196	916 809	221 875 257	1 553 126 799
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 décembre 2017)	57 659	403 613	1 039 320	221 932 916	1 553 530 412
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 janvier 2018)	212 558	1 487 906	3 758 902	222 145 474	1 555 018 318
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (28 février 2018)	14 281	99 967	242 648	222 159 755	1 555 118 285
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 mars 2018)	50 716	355 012	952 813	222 210 471	1 555 473 297
<b>31 MARS 2018</b>				<b>222 210 471</b>	<b>1 555 473 297</b>
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et d'ORA <sup>(1)</sup> (30 avril 2018)	8 782	61 474	144 027	222 219 253	1 555 534 771
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 mai 2018)	54 137	378 959	1 045 490	222 273 390	1 555 913 730
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (6 juin 2018)	23 350	163 450	-	222 296 740	1 556 077 180
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et d'ORA <sup>(1)</sup> (30 juin 2018)	7 441	52 087	538 919	222 304 181	1 556 129 267
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et d'ORA <sup>(1)</sup> (13 juillet 2018)	6	42	-	222 304 187	1 556 129 309
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 juillet 2018)	12 150	85 050	245 546	222 316 337	1 556 214 359
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 août 2018)	42 364	296 548	823 780	222 358 701	1 556 510 907

	Nombre d'actions créées ou annulées	Montant nominal de l'augmentation ou de la réduction de capital (en €)	Montant de variation de la prime (en €)	Nombre cumulé d'actions	Capital (en €)
Augmentation de capital du fait de l'attribution gratuite d'actions sans condition de performance au titre du plan « We are Alstom » (25 septembre 2018)	638 610	4 470 270	-	222 997 311	1 560 981 177
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (30 septembre 2018)	61 057	427 399	1 085 775	223 058 368	1 561 408 576
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 octobre 2018)	93 764	656 348	1 991 595	223 152 132	1 562 064 924
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (30 novembre 2018)	103 888	727 216	2 129 657	223 256 020	1 562 792 140
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 décembre 2018)	169 579	1 187 053	3 627 210	223 425 599	1 563 979 193
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 janvier 2019)	26 781	187 467	451 906	223 452 380	1 564 166 660
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (28 février 2019)	105 263	736 841	1 702 745	223 557 643	1 564 903 501
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 mars 2019)	14 670	102 690	244 353	223 572 313	1 565 006 191
<b>31 MARS 2019</b>				<b>223 572 313</b>	<b>1 565 006 191</b>
Augmentation de capital du fait de l'attribution gratuite d'actions de performance au titre du plan PSP 2016 (15 mai 2019)	732 073	5 124 511	-	224 304 386	1 570 130 702
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (9 juillet 2019)	18 546	129 822	293 681	224 322 932	1 570 260 524
Augmentation de capital réservée aux adhérents du Plan d'Épargne Groupe Alstom et à la société We Share International Employees (26 mars 2020)	1 448 638	10 140 466	-	225 771 570	1 580 400 990
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et d'ORA (*) et de l'attribution gratuite d'actions de performance de manière anticipée (**) au titre des plans PSP 2017 et PSP 2019 (31 mars 2020)	202 212	1 415 484	48 042 195	225 973 782	1 581 816 474
<b>31 MARS 2020</b>				<b>225 973 782</b>	<b>1 581 816 474</b>

(\*) Obligations subordonnées 2 % décembre 2008 remboursables en actions de la Société.  
(\*\*) Pour faire suite aux demandes des ayants droit d'un bénéficiaire décédé.

## RÉPARTITION DU CAPITAL

(Information en application des articles L. 225-102 et L. 233-13 du Code de commerce)

Le tableau ci-dessous indique, à la connaissance de la Société et sur la base des notifications reçues par la Société, la détention du capital et des droits de vote par les actionnaires détenant plus de 0,50 % du capital et des droits de vote au 31 mars 2020 :

	Capital au 31 mars 2020			
	Nombre d'actions	% du capital <sup>(1)</sup>	Nombre de droits de vote	% des droits de vote <sup>(1)</sup>
Public	73 882 723	32,70 %	74 857 117	28,71 %
Bouygues S.A.	32 936 226	14,58 %	65 872 452	25,27 %
BlackRock Inc.	10 487 207	4,64 %	10 487 207	4,02 %
Groupe Amundi	7 670 452	3,39 %	7 670 452	2,94 %
State Street Corporation	6 295 305	2,79 %	6 295 305	2,41 %
BNP Paribas Asset Management	6 283 350	2,78 %	5 226 579	2,00 %
Aviva PLC	5 968 972	2,64 %	5 968 972	2,29 %
Standard Life Aberdeen PLC	5 127 814	2,27 %	5 127 814	1,97 %
Employés <sup>(2)</sup>	3 810 430	1,69 %	4 998 058	1,92 %
Schroders plc	3 338 976	1,48 %	3 338 976	1,28 %
Ostrum Asset Management	3 029 035	1,34 %	3 029 035	1,16 %
Alliance Bernstein	2 918 448	1,29 %	2 918 448	1,12 %
Susquehanna International Holdings LLC	2 494 900	1,10 %	2 494 900	0,96 %
York Capital Management	2 372 725	1,04 %	2 372 725	0,90 %
Prudential plc	2 332 099	1,03 %	2 332 099	0,89 %
Lansdowne Partners LLP	2 236 328	0,99 %	2 236 328	0,86 %
Norges Bank	2 234 446	0,99 %	2 234 446	0,86 %
Caisse des Dépôts et Consignations	2 202 563	0,97 %	2 202 563	0,84 %
Wellington Management	2 033 930	0,90 %	2 033 930	0,78 %
Oppenheimer Funds	1 514 586	0,67 %	1 514 586	0,58 %
Eton Park	1 502 300	0,66 %	1 502 300	0,58 %
Abu Dhabi Investment Authority	1 481 139	0,66 %	1 481 139	0,57 %
Franklin Resources Inc.	1 425 626	0,63 %	1 425 626	0,55 %
Legal & General Group plc	1 405 078	0,62 %	1 112 008	0,43 %
Groupama Asset Management	1 403 076	0,62 %	1 403 076	0,54 %
Lloyds Banking Group	1 400 970	0,62 %	1 400 970	0,54 %
Artisan Partners	1 393 382	0,62 %	1 393 382	0,53 %
HSBC Global Asset Management	1 352 865	0,60 %	1 352 865	0,52 %
HSBC Holdings plc	1 319 326	0,58 %	1 319 326	0,51 %
Richelieu Finance	1 312 000	0,58 %	1 312 000	0,50 %
Groupe Fradim	1 300 000	0,58 %	1 300 000	0,50 %
Mackenzie Investments	1 290 492	0,57 %	1 290 492	0,49 %
Marsico Capital Management	1 245 255	0,55 %	1 245 255	0,48 %
La Banque Postale AM	1 225 938	0,54 %	1 225 938	0,47 %
Crédit Suisse Group AG	1 207 879	0,54 %	1 207 879	0,47 %
FIL Limited	1 207 278	0,53 %	1 207 278	0,46 %
CNP Assurance	1 169 662	0,52 %	1 169 662	0,45 %
Moneta AM	1 150 000	0,51 %	1 150 000	0,44 %
Covea Finance	1 137 744	0,50 %	1 137 744	0,44 %
Swiss National Bank	1 134 417	0,53 %	1 134 417	0,44 %
Sumitomo Mitsui Trust Holdings	1 131 495	0,50 %	1 131 495	0,44 %
Marshall Wace	1 124 627	0,50 %	1 124 627	0,43 %
UBS Investment Bank	(5)	(5)	(5)	(5)
FMR LLC	(5)	(5)	(5)	(5)
Citadel Advisors LLC	(5)	(5)	(5)	(5)
DNCA Investments	(5)	(5)	(5)	(5)
AFFM S.A.	(5)	(5)	(5)	(5)
Fonds de Réserve pour les Retraites (FRR)	(5)	(5)	(5)	(5)
Edmond de Rothschild Asset Management	(5)	(5)	(5)	(5)
Financière de l'Échiquier	(5)	(5)	(5)	(5)
Crédit Agricole S.A.	(5)	(5)	(5)	(5)
<b>TOTAL</b>	<b>225 973 782</b>	<b>100,00 %</b>	<b>260 717 136</b>	<b>100,00 %</b>

(1) % calculés sur la base du capital et des droits de vote au 31 mars de chaque année et non pas sur la base du capital et des droits de vote à la date de la déclaration.

(2) Actions détenues par les salariés et anciens salariés du Groupe au 31 mars 2020, dont environ 0,93 % du capital et environ 0,81 % des droits de vote détenus au travers d'un fonds commun de placement d'entreprise.

(3) Actionnaire détenant moins de 0,5 % du capital au 31 mars 2018.

(4) Actionnaire détenant moins de 0,5 % du capital au 31 mars 2019.

(5) Actionnaire détenant moins de 0,5 % du capital au 31 mars 2020.

Capital au 31 mars 2019				Capital au 31 mars 2018			
Nombre d'actions	% du capital <sup>(1)</sup>	Nombre de droits de vote	% des droits de vote <sup>(1)</sup>	Nombre d'actions	% du capital <sup>(1)</sup>	Nombre de droits de vote	% des droits de vote <sup>(1)</sup>
90 023 441	40,27 %	90 798 023	39,23 %	82 854 841	37,29 %	83 568 157	36,76 %
62 086 226	27,77 %	68 186 092	29,46 %	62 086 226	27,94 %	65 347 092	28,75 %
-	-	-	-	-	-	-	-
5 351 970	2,39 %	5 351 970	2,31 %	2 328 094	1,05 %	2 328 094	1,02 %
6 295 305	2,82 %	6 295 305	2,72 %	6 295 305	2,83 %	6 295 305	2,77 %
4 328 175	1,94 %	4 389 481	1,90 %	4 452 283	2,00 %	4 541 817	2,00 %
5 113 366	2,29 %	5 113 366	2,21 %	5 113 366	2,30 %	5 113 366	2,25 %
1 459 674	0,65 %	1 459 674	0,63 %	-	-	-	-
2 721 522	1,22 %	3 931 195	1,70 %	2 569 390	1,16 %	3 882 733	1,71 %
(4)	(4)	(4)	(4)	4 585 056	2,06 %	4 585 056	2,02 %
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
2 494 900	1,12 %	2 494 900	1,08 %	-	-	-	-
1 350 000	0,60 %	1 350 000	0,58 %	1 350 000	0,61 %	1 350 000	0,59 %
2 332 099	1,04 %	2 332 099	1,01 %	4 336 879	1,95 %	4 336 879	1,91 %
1 293 719	0,58 %	1 293 719	0,56 %	-	-	-	-
3 289 789	1,47 %	3 289 789	1,42 %	2 139 879	0,96 %	2 139 879	0,94 %
(4)	(4)	(4)	(4)	(3)	(3)	(3)	(3)
5 443 454	2,43 %	5 443 454	2,35 %	6 574 392	2,96 %	6 574 392	2,89 %
1 514 586	0,68 %	1 514 586	0,65 %	1 514 586	0,68 %	1 514 586	0,67 %
1 502 300	0,67 %	1 502 300	0,65 %	1 502 300	0,68 %	1 502 300	0,66 %
-	-	-	-	-	-	-	-
1 425 626	0,64 %	1 425 626	0,62 %	1 425 626	0,64 %	1 425 626	0,63 %
1 405 078	0,63 %	1 112 008	0,48 %	1 378 282	0,62 %	1 107 354	0,49 %
1 403 076	0,63 %	1 403 076	0,61 %	1 403 076	0,63 %	1 403 076	0,62 %
1 400 970	0,63 %	1 400 970	0,61 %	1 400 970	0,63 %	1 400 970	0,62 %
1 393 382	0,62 %	1 393 382	0,60 %	1 393 382	0,63 %	1 393 382	0,61 %
1 110 748	0,50 %	1 110 748	0,48 %	1 110 748	0,50 %	1 110 748	0,49 %
1 319 326	0,59 %	1 319 326	0,57 %	1 319 326	0,59 %	1 319 326	0,58 %
1 312 000	0,59 %	1 312 000	0,57 %	1 312 000	0,59 %	1 312 000	0,58 %
1 300 000	0,58 %	1 300 000	0,56 %	1 300 000	0,59 %	1 300 000	0,57 %
-	-	-	-	-	-	-	-
1 245 255	0,56 %	1 245 255	0,54 %	1 245 255	0,56 %	1 245 255	0,55 %
1 225 938	0,55 %	1 225 938	0,53 %	1 225 938	0,55 %	1 225 938	0,54 %
1 329 352	0,59 %	1 329 352	0,57 %	2 206 894	0,99 %	2 206 894	0,97 %
1 207 278	0,54 %	1 207 278	0,52 %	1 387 923	0,62 %	1 387 923	0,61 %
(4)	(4)	(4)	(4)	(3)	(3)	(3)	(3)
1 150 000	0,51 %	1 150 000	0,50 %	1 150 000	0,52 %	1 150 000	0,51 %
1 996 760	0,89 %	1 996 760	0,86 %	1 996 760	0,90 %	1 996 760	0,88 %
(4)	(4)	(4)	(4)	(3)	(3)	(3)	(3)
(4)	(4)	(4)	(4)	(3)	(3)	(3)	(3)
1 145 234	0,51 %	1 145 234	0,49 %	1 100 522	0,50 %	1 100 522	0,48 %
1 139 194	0,51 %	1 139 194	0,49 %	1 110 753	0,50 %	1 110 753	0,49 %
1 106 981	0,50 %	1 106 981	0,48 %	1 106 981	0,50 %	1 106 981	0,49 %
2 210 742	0,99 %	2 210 742	0,96 %	(3)	(3)	(3)	(3)
2 284 041	1,02 %	2 284 041	0,99 %	3 187 957	1,43 %	3 187 957	1,40 %
(4)	(4)	(4)	(4)	2 809 715	1,26 %	2 809 715	1,24 %
(4)	(4)	(4)	(4)	(3)	(3)	(3)	(3)
(4)	(4)	(4)	(4)	1 872 016	0,84 %	1 872 016	0,82 %
(4)	(4)	(4)	(4)	2 063 750	0,93 %	2 063 750	0,91 %
(4)	(4)	(4)	(4)	(3)	(3)	(3)	(3)
<b>223 572 313</b>	<b>100,00 %</b>	<b>231 424 670</b>	<b>100,00 %</b>	<b>222 210 471</b>	<b>100,00 %</b>	<b>227 316 602</b>	<b>100,00 %</b>

À la connaissance de la Société, sur la base des déclarations de franchissement de seuil reçues, à l'exclusion des notifications de franchissement de seuils reçues d'intermédiaires inscrits, aucun autre actionnaire ne détient, directement ou indirectement, plus de 0,50 % du capital ou des droits de vote de la Société au 31 mars 2020.

En 2019/20, les franchissements de seuils légaux suivants ont été déclarés :

- la société anonyme Bouygues (32, avenue Hoche, 75008 Paris) a déclaré avoir franchi en baisse, le 11 septembre 2019, les seuils de 25 % et 20 % du capital et des droits de vote et 15 % du capital de la Société et détenir 32 936 226 actions représentant 39 036 092 droits de vote, soit 14,68 % du capital et 16,81 % des droits de vote de la Société ;
- la société anonyme Bouygues (32, avenue Hoche, 75008 Paris) a déclaré avoir franchi en hausse, le 18 octobre 2019, les seuils de 20 % et 25 % des droits de vote de la Société et détenir 32 936 226 actions représentant 65 872 452 droits de vote, soit 14,67 % du capital et 28,37 % des droits de vote de la Société ;
- la société BlackRock, Inc. (55 East 52<sup>nd</sup> Street, New York, 10055, États-Unis), agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 23 octobre 2019, le seuil de 5 % du capital de la Société et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 11 334 218 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,05 % du capital et 4,88 % des droits de vote de la Société ;
- la société BlackRock, Inc. (55 East 52<sup>nd</sup> Street, New York, 10055, États-Unis), agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en baisse, le 24 octobre 2019, le seuil de 5 % du capital de la Société et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 10 656 737 actions représentant autant de droits de vote, soit 4,75 % du capital et 4,59 % des droits de vote de la Société ;
- la société BlackRock, Inc. (55 East 52<sup>nd</sup> Street, New York, 10055, États-Unis), agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 26 novembre 2019, le seuil de 5 % du capital de la Société et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 11 795 388 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,26 % du capital et 4,55 % des droits de vote de la Société ;
- la société BlackRock, Inc. (55 East 52<sup>nd</sup> Street, New York, 10055, États-Unis), agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en baisse, le 10 décembre 2019, le seuil de 5 % du capital de la Société et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 11 166 442 actions représentant autant de droits de vote, soit 4,97 % du capital et 4,31 % des droits de vote de la Société.

Suite aux déclarations de franchissement de seuils reçues depuis le 31 mars 2020, les actionnaires suivants détiennent :

- Aviva plc a notifié qu'il détenait, au 29 mai 2020, 4 071 260 actions (soit 1,80 % du capital d'Alstom) ;
- Standard Life Aberdeen plc a notifié qu'il détenait, au 28 mai 2020, 5 291 380 actions (soit 2,33 % du capital d'Alstom) ;
- BlackRock Inc a notifié qu'il détenait, au 28 mai 2020, 10 157 457 actions (soit 4,49 % du capital d'Alstom) ;
- BNP Asset Management a notifié qu'il détenait, au 27 mai 2020, 6 321 241 actions (soit 2,80 % du capital d'Alstom) ;
- Groupe Amundi a notifié qu'il détenait, au 26 mai 2020, 6 184 842 actions (soit 2,73 % du capital d'Alstom) ;
- Schroders plc a notifié qu'il détenait, au 22 mai 2020, 4 506 855 actions (soit 1,99 % du capital d'Alstom) ;
- Moneta AM a notifié qu'il détenait, au 22 mai 2020, 2 240 000 actions (soit 0,99 % du capital d'Alstom) ;
- Sumitomo Mitsui Trust Holdings a notifié qu'il détenait, au 20 mai 2020, moins de 0,50 % du capital d'Alstom ;

- Credit Suisse Group AG a notifié qu'il détenait, au 19 mai 2020, 1 266 488 actions (soit 0,56 % du capital d'Alstom) ;
- Caisse des Dépôts et consignations a notifié qu'il détenait, au 16 avril 2020, 3 237 137 actions (soit 1,43 % du capital d'Alstom) ;
- FIL Limited a notifié qu'il détenait, au 14 mai 2020, moins de 0,50 % du capital d'Alstom ;
- Abu Dhabi Investment Authority a notifié qu'il détenait, au 7 mai 2020, moins de 0,50 % du capital d'Alstom ;
- UBS Investment bank a notifié qu'il détenait, au 3 avril 2020 0,50 % du capital d'Alstom ;
- York Capital Management a notifié qu'il détenait, au 1<sup>er</sup> avril 2020 0,90 % du capital d'Alstom.

Le 22 juin 2014, Bouygues a conclu avec la République française (l'« État »), représentée par l'Agence des participations de l'État (l'« APE »), un protocole d'accord aux termes duquel l'État, ou toute autre entité de son choix contrôlée par lui, pourrait acheter une partie du capital d'Alstom détenu par Bouygues. Une description détaillée du protocole figure dans l'avis 214C1292 publié par l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 3 juillet 2014 dans lequel l'AMF concluait, après examen dudit protocole d'accord, que l'État et Bouygues agissaient de concert vis-à-vis de la société Alstom.

Le 17 octobre 2017, la restitution à Bouygues S.A. des actions de la Société détenues par l'État français est intervenue en vertu des décisions de celui-ci de (i) de ne pas exercer les options d'achat portant sur les titres de la Société dont il bénéficiait conformément au protocole d'accord conclu le 22 juin 2014 avec Bouygues S.A. et (ii) mettre fin au prêt de consommation, portant sur 43 825 360 actions de la Société, qu'il avait conclu le 4 février 2016 avec Bouygues S.A. Le Conseil d'administration a, par ailleurs, pris acte des démissions de M. Pascal Faure et de M. Olivier Bourges (qui avaient été, respectivement, nommé représentant de l'État au sein du Conseil d'administration par arrêté ministériel et élu membre du Conseil d'administration par les actionnaires, en conformité avec les dispositions du protocole d'accord), qui ont suivi la restitution à Bouygues S.A.

L'action qui était alors encore détenue par l'État a été cédée le 15 décembre 2017.

Le 11 septembre 2019, Bouygues S.A. a procédé à la cession de 29 150 000 actions (représentant 13 % du capital social d'Alstom à la date de l'opération) dans le cadre d'un placement par voie de construction accélérée d'un livre d'ordres réservé aux investisseurs institutionnels. À l'issue de ce placement, Bouygues a conservé 14,7 % du capital social d'Alstom et s'est engagé envers les banques en charge du placement à conserver pendant une période de 180 jours le solde de sa participation dans Alstom, sous réserve des exceptions d'usage.

Aux termes d'une lettre-accord datée du 17 février 2020, Bouygues S.A. a apporté son soutien à l'acquisition, objet d'un protocole d'accord signé ce même jour, par Alstom de 100 % du capital et des droits de vote de Bombardier Transport auprès de Bombardier Inc. et de la Caisse de Dépôt et Placement du Québec (CDPQ). Bouygues S.A. s'est ainsi notamment engagé à demeurer actionnaire d'Alstom et à ne pas transférer, sans l'accord d'Alstom, les actions de la Société que Bouygues S.A. détient à la date de signature de la lettre en question jusqu'à la première des dates suivantes : (i) l'assemblée générale des actionnaires se prononçant sur les résolutions portant sur l'acquisition envisagée et (ii) le 31 octobre 2020.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de pacte d'actionnaires portant sur le capital de la Société.

Au 11 mai 2020, à la connaissance de la Société, 94 953 actions Alstom sont détenues par les administrateurs personnes physiques, ce qui représente moins de 0,1 % du capital et des droits de vote.

Au 11 mai 2020, Bouygues S.A., administrateur personne morale depuis le 18 mars 2008, détient 32 936 226 actions, soit 14,58 % du capital, et 65 872 452 droits de vote, soit 25,27 % des droits de vote.

Un état récapitulatif des opérations visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier figure à la section « Gouvernement d'entreprise – Intérêts des dirigeants et salariés dans le capital ».

La Société ne détient, directement ou indirectement par l'intermédiaire de sociétés qu'elle contrôle, aucune de ses actions. Le règlement intérieur du Conseil fixe le nombre minimum d'actions devant être détenu par chaque administrateur à 2 000 actions, ce qui correspond à environ une année de rémunération liée au mandat d'administrateur. Chaque administrateur dispose d'un délai de deux ans à compter de son entrée en fonction pour porter sa détention d'actions à ce niveau minimum. Les actions doivent être détenues sous la forme nominative.

## TITRES ET DROITS ÉMIS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Les titres et droits émis donnant accès au capital de la Société se composent :

- des droits d'attribution gratuite d'actions ; et
- d'options de souscription d'actions.

Il n'existe pas de titres donnant accès au capital de la Société en dehors des catégories de titres décrites ci-dessous.

### Obligations 2 % décembre 2008 subordonnées remboursables en actions de la Société (« ORA »)

La Société a procédé en décembre 2003 à l'émission d'obligations 2 % décembre 2008 subordonnées remboursables en actions de la Société (ou « ORA »), avec maintien du droit préférentiel de souscription, pour un montant de € 901 313 660,80, pouvant conduire à l'émission d'un maximum de 643 795 472 actions nouvelles, selon une parité de 0,0628 action de € 7 de nominal pour une obligation, après ajustement des bases de remboursement suite aux opérations réalisées sur le capital de la Société.

Au 31 décembre 2008, les ORA ont été remboursées en actions, conformément aux conditions de l'emprunt.

Au 31 mars 2020, 71 530 ORA, soit 0,01 % de l'émission étaient détenues par des porteurs qui n'avaient pas encore notifié à la Société leur choix concernant le remboursement des ORA, entre le nombre entier d'actions immédiatement inférieur (avec paiement par la Société d'une soulte en espèces) ou supérieur (avec paiement par le porteur d'une soulte en espèces).

### Droits à attribution gratuite d'actions

Voir les sections :

- « Gouvernement d'entreprise – Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital – Plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions de performance » ;
- « Gouvernement d'entreprise – Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital – Attribution gratuite d'actions ».

### Options de souscription d'actions

Voir la section « Gouvernement d'entreprise – Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital – Plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions de performance ».

## CAPITAL POTENTIEL

	Nombre total d'actions pouvant être émises	Montant d'augmentation de capital correspondante (en €)	% du capital social au 31 mars 2020
Actions à provenir de l'exercice d'options de souscription en cours de validité (*)	235 547	1 648 829	0,10 %
Actions à provenir des plans d'attribution d'actions de performance (*)	4 005 063	28 035 438	1,77 %
<b>TOTAL (*)</b>	<b>4 240 610</b>	<b>29 684 267</b>	<b>1,87 %</b>

(\*) Sous réserve de la satisfaction de l'ensemble des conditions de performance. Voir section « Gouvernement d'entreprise – Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital – Plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions de performance » et la Note 30 aux comptes consolidés au 31 mars 2020.

## RACHAT D' ACTIONS

(Information en application des articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF))

### Utilisation par le Conseil d'administration de l'autorisation conférée par l'assemblée générale

L'assemblée générale mixte du 10 juillet 2019 a autorisé le Conseil d'administration, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acquérir, sur le marché et hors marché et par tous

moyens, des actions Alstom dans la limite de 10 % du capital social au 31 mars 2019, soit un nombre théorique de 22 357 231 actions, pour un prix maximum d'achat de € 60 par action, sous réserve des ajustements liés aux opérations sur le capital, et pour une durée de dix-huit mois à l'issue de l'assemblée, soit jusqu'au 10 janvier 2021. La Société n'a pas fait usage de cette autorisation au cours de l'exercice 2019/20.

## Descriptif du programme de rachat d'actions Alstom soumis à l'approbation de l'assemblée générale annuelle 2020

En application de l'article 241-2-I du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, la section ci-dessous constitue le descriptif du programme de rachat d'actions qui sera soumis à l'approbation de la prochaine assemblée générale annuelle 2020.

### Nombre de titres et part du capital détenus directement ou indirectement par Alstom

Alstom ne détient directement ou indirectement aucune des actions composant son capital social et aucun titre donnant accès à son capital social.

### Répartition par objectifs des titres de capital détenus

Non applicable.

### Objectifs du programme de rachat d'actions

Le programme de rachat d'actions pourra être mis en œuvre afin d'acquérir ou faire acquérir des actions de la Société, notamment, comme décrit dans le rapport du Conseil d'administration en vue de :

- annuler tout ou partie des actions acquises dans les conditions prévues par la loi ;
- attribuer ou céder des actions aux salariés, anciens salariés ou mandataires sociaux de la Société et de ses filiales au sens des articles L. 225-180 ou L. 233-16 du Code de commerce, notamment dans le cadre de plans d'épargne salariale, d'options d'achat d'actions (notamment dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce), d'attribution gratuite d'actions (notamment dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce), d'opérations d'actionariat des salariés (notamment dans les conditions prévues par les articles L. 3332-1 et suivants et L. 3344-1 du Code du travail) ou de tout dispositif de rémunération en actions, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques où le Conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du Conseil d'administration décidera d'attribuer ou de céder lesdites actions ;
- conserver les actions acquises, ou les céder, les transférer ou les échanger dans le cadre ou à la suite de toutes opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport dans la limite prévue par l'article L. 225-209 alinéa 6 du Code de commerce et conformément aux pratiques de marché reconnues ;
- remettre des actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès, par tout moyen immédiatement ou à terme, à des actions de la Société ;
- assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité des actions de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation ;
- mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par la loi ou l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, réaliser toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourra être effectué, en tout ou partie dans le respect des règles édictées par les autorités de marché, sur les marchés réglementés ou de gré à gré, y compris sur les systèmes multilatéraux de négociations (MTF), ou via un

internalisateur systématique par tous moyens, y compris par transfert de blocs de titres, par l'utilisation ou l'exercice de tout instrument financier, produit dérivé, et, notamment par la mise en place d'opérations optionnelles telles que des achats et ventes d'options, ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement ou exercice d'un bon, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, ou de toute autre manière (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisé par l'un quelconque de ces moyens), et à tout moment dans les limites prévues par les lois et règlements en vigueur, sauf en période d'offre publique visant le capital de la Société. La part du programme réalisée sous forme de bloc pourra atteindre l'intégralité du programme.

### Part maximum du capital et nombre maximum de titres susceptibles d'être rachetés

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que, à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat (y compris celles faisant l'objet dudit rachat) n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date (en tenant compte des opérations l'affectant postérieurement à la date de la présente assemblée), soit, à titre indicatif, au 31 mars 2020, un nombre théorique maximal de 22 597 378 actions de € 7 de nominal et un montant théorique maximal d'environ € 1 355 842 692 sur la base du prix maximum d'achat par action indiqué ci-après. Cependant, (i) le nombre d'actions acquises par la Société en vue de les conserver, et de les remettre ultérieurement en paiement ou échange dans le cadre d'une opération de croissance externe ne pourra excéder 5 % du capital social et (ii) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

### Prix maximum d'achat

Le prix d'achat ne pourra dépasser € 60 (hors frais) par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie). L'assemblée générale délègue au Conseil d'administration, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution d'actions gratuites aux actionnaires ou de performance, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital social ou les capitaux propres, le pouvoir de décider d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action. Le montant global affecté au programme de rachat d'actions autorisé ne pourra être supérieur à € 1,35 milliard.

### Durée

Le programme expirera à l'issue d'une période de dix-huit mois à compter de l'assemblée générale annuelle 2020.

### Caractéristiques des titres susceptibles d'être rachetés

Actions cotées sur NYSE Euronext Paris (compartiment A).

Libellé : Alstom.

Code ISIN : FR0010220475.

Mnémonique : ALO.



## TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

Le 24 septembre 2019, le Conseil d'administration a renouvelé la délégation de pouvoirs au Président-Directeur Général, pour une durée d'un an, à l'effet d'émettre, en une ou plusieurs fois, des obligations dans la limite d'un montant nominal de € 750 000 000.

Au cours de l'exercice 2019/20, la Société a procédé à une émission obligataire en date du 14 octobre 2019 (ISIN FR0013453040), d'un montant total de € 700 000 000 portant un coupon de 0,25 % et arrivant à échéance le 14 octobre 2026. Le prix d'émission est de 99,592 %.

## DIVIDENDES VERSÉS AU COURS DES TROIS EXERCICES PRÉCÉDENTS

(Information prévue par l'article 243 bis du Code général des impôts)

L'exercice clos le 31 mars 2020 se solde par un résultat net de 2 018 846 693,86 €. Il sera proposé à l'assemblée générale annuelle 2020 d'affecter le résultat de l'exercice sur le poste Réserve Générale dont le montant s'établirait en conséquence à € 6 251 089 720,09.

Le plan stratégique AiM, en date du 24 juin 2019, fixant les objectifs financiers à l'horizon 2022/23, a introduit une politique de dividende avec un taux de distribution entre 25 % et 35 %.

Dans le contexte de la crise actuelle liée au Covid-19, et dans un souci de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes, le Conseil d'administration, dans sa séance du 11 mai 2020, a décidé exceptionnellement de ne pas proposer de distribution de dividende à l'assemblée générale annuelle 2020.

Les dividendes versés au titre des trois exercices fiscaux précédents sont les suivants :

Exercice fiscal clos le :	31 mars 2019	31 mars 2018	31 mars 2017
Dividende par action (en €)	€ 5,50	€ 0,35	€ 0,25
<b>TOTAL</b>	<b>€ 1 233 674 123,00</b>	<b>€ 77 773 664,85</b>	<b>€ 54 932 304,75</b>

Voir section « Informations financières – Comptes sociaux – Affectation du résultat ».

## ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

(Information en application de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce)

### Structure du capital de la Société

Un tableau détaillant la structure de capital d'Alstom est présenté dans la section « Informations complémentaires – Information sur le capital social – Répartition du capital ».

### Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions

Il n'existe pas de restrictions statutaires en dehors de celle mentionnée à l'article 7 des statuts qui prévoit la privation du droit de vote sous certaines conditions, en cas de non-déclaration à la Société de franchissement de seuils du capital ou des droits de vote. Voir la section « Informations complémentaires – Dispositions particulières des statuts – Déclaration de franchissement de seuil de participation ».

### Clauses des conventions dont la Société a connaissance en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce

Néant.

### Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société

Au 31 mars 2020, Bouygues S.A. détenait 14,58 % du capital et 25,27 % des droits de vote d'Alstom.

Voir également la section « Informations complémentaires – Information sur le capital social – Répartition du capital ».

### Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux

Néant.

### Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel

Le règlement du fonds commun de placement Alstom, dénommé FCPE Alstom, prévoit que les droits de vote sont exercés par le Conseil de surveillance du fonds et non directement par les salariés.

Le Conseil de surveillance serait donc seul habilité à décider de la réponse à donner en cas d'une éventuelle offre publique. Le FCPE Alstom détient 0,93 % du capital et 0,81 % des droits de vote de la Société au 31 mars 2020.

### Accords entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

À la connaissance d'Alstom, il n'existe pas de pacte d'actionnaires susceptible d'entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote. Voir également la section « Informations complémentaires – Information sur le capital social – Répartition du capital ».

## Règles spécifiques applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société

Néant.

## Pouvoirs du Conseil d'administration

L'assemblée générale annuelle du 10 juillet 2019 a autorisé le Conseil d'administration à procéder à des rachats d'actions dans les limites des lois et règlements applicables, sauf en période d'offre publique portant sur les titres de la Société.

Il sera proposé lors de la prochaine assemblée générale annuelle 2020 de renouveler cette autorisation dans les conditions indiquées à la page 294, excluant l'utilisation de cette autorisation en période d'offre publique. Voir également la section « Informations complémentaires – Information sur le capital social – Rachat d'actions ».

## Accords étant modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle de la Société

Les contrats de financement et d'émission d'obligations et de certains contrats d'émission de cautions du Groupe contiennent des clauses de changement de contrôle.

L'émission obligatoire en cours d'Alstom contient une clause de changement de contrôle et de dégradation de sa notation crédit prévoyant la possibilité pour tout porteur d'exiger le remboursement anticipé de

ses obligations, en partie ou en totalité, pendant une période déterminée suivant le changement de contrôle d'Alstom et si ce changement de contrôle entraîne une dégradation de la notation de crédit d'Alstom.

La facilité de crédit renouvelable d'un montant de € 400 millions, à échéance juin 2022, contient une clause de changement de contrôle permettant à chaque établissement partie au contrat d'exiger le remboursement anticipé de sa participation et d'annuler son engagement de crédit en cas de changement de contrôle d'Alstom. La facilité de crédit renouvelable n'est pas tirée au 31 mars 2020.

La facilité confirmée de cautions d'un montant maximum de € 3 milliards et à échéance mars 2023 contient également une clause de changement de contrôle dont la mise en jeu pourrait notamment entraîner la suspension de la facilité, l'obligation de substituer de nouvelles cautions aux cautions en cours de validité ou l'obligation de fournir un dépôt de garantie, ainsi que le remboursement anticipé des autres dettes du Groupe par la mise en jeu des clauses de défaut croisé ou d'exigibilité anticipée. Pour plus d'informations sur cette ligne de crédit et ces facilités, voir également la Note 32 aux comptes consolidés.

## Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

Néant – Voir section « Gouvernement d'entreprise – Rapport sur le gouvernement d'entreprise ».

## RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

L'équipe Relations Investisseurs a pour mission de fournir à l'ensemble de la communauté financière (actionnaires individuels et institutionnels ou analystes financiers) une information complète et actualisée sur la situation financière du Groupe, sa stratégie et son évolution.

### Actualité boursière

Au 31 mars 2020, le cours de l'action s'élevait à € 38,14 et la capitalisation boursière du Groupe atteignait € 8,6 milliards.

### Au service des investisseurs

[www.alstom.com/fr](http://www.alstom.com/fr)

La rubrique « Investisseurs » du site Internet Alstom est un espace en accès libre, spécialement conçu pour les actionnaires contenant toutes les informations relatives à la communication financière du Groupe : cotation du cours de l'action Alstom, possibilité de télécharger l'historique du cours, résultats financiers, présentations, Documents d'Enregistrement Universel, Documents de Référence, agenda des grands rendez-vous, réponses aux questions les plus fréquemment posées. Des exemplaires

imprimés du Document d'Enregistrement Universel sont disponibles, en français et en anglais, sur simple demande adressée au Département Relations Investisseurs.

### Contacts

E-mail : [investor.relations@alstomgroup.com](mailto:investor.relations@alstomgroup.com)

France : Numéro vert – 0800 50 90 51, du lundi au vendredi de 9 heures à 18 heures.

Depuis l'étranger : + 33 1 57 06 87 78 (appel facturé selon les tarifs de l'opérateur).

### Alstom – Relations Investisseurs

48, rue Albert Dhalenne

93400 Saint-Ouen-sur-Seine

France

Directrice des Relations Investisseurs : Julie Morel

Directrice adjointe des Relations Investisseurs : Claire Lepelletier

## COTATION DES ACTIONS

### Action Alstom au 31 mars 2020

**ALO**  
**LISTED**  
**NYSE**  
**EURONEXT**  
**PARIS**

Place de cotation : Euronext Paris

Code Isin : FR0010220475

Mnémonique : ALO

Valeur nominale : € 7

Nombre d'actions : 225 973 782

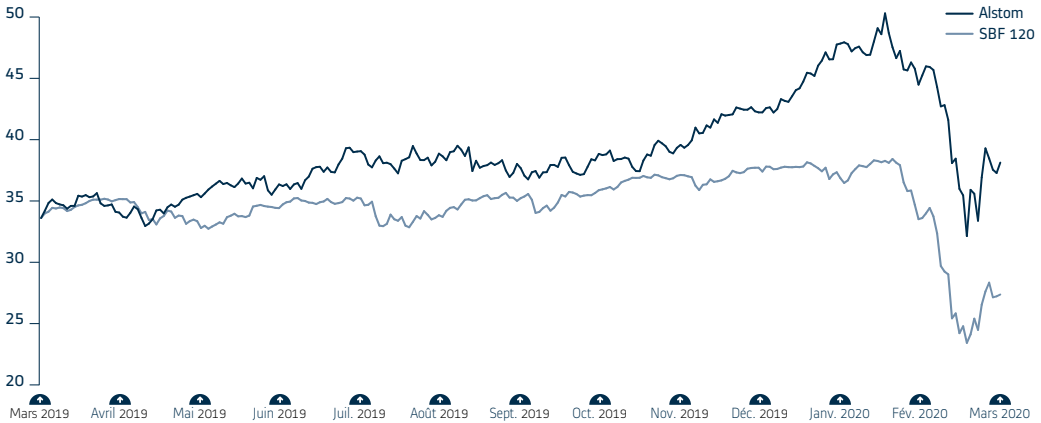
Capitalisation boursière : € 8 618 640 045

Principaux indices : CAC Next 20, SBF 120, Euronext 100

L'action Alstom n'est plus cotée à la Bourse de Londres depuis le 17 novembre 2003, ni à la Bourse de New York depuis le 10 août 2004.

La Société a choisi de ne pas mettre en place de programmes d'*American Depositary Receipts* (ADR) sur ses actions et de ne pas sponsoriser de tels programmes. Dès lors, tout programme d'ADR existant est qualifié de non sponsorisé (*unsponsored*) et n'a aucun lien de quelque nature que ce soit avec la Société. Ceci signifie que la Société ne peut être considérée comme tenue d'assurer un bon fonctionnement du programme ou de protéger les droits des porteurs d'ADR, et la Société déclare expressément n'assumer aucune responsabilité et n'accepter aucune juridiction des tribunaux américains au titre de tels programmes. Les personnes qui décident de déposer des actions de la Société dans ces programmes ou d'acquiescer ces ADR le font à leurs propres risques et sur la base de leur propre analyse du programme.

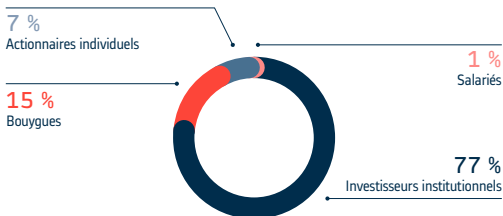
### ÉVOLUTION DE L'ACTION (en €) – AVRIL 2019/MARS 2020



Base Alstom au 29 mars 2019 : 33,62 €  
Source : Nasdaq IR Insight

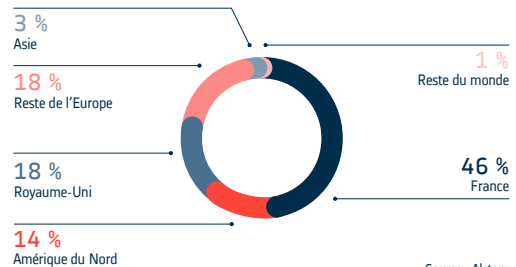
### Structure de l'actionariat

D'après une enquête d'actionariat réalisée par Euroclear France et Orient Capital au 22 novembre 2019, le capital se répartissait comme suit :



Source : Alstom

### STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (\*)

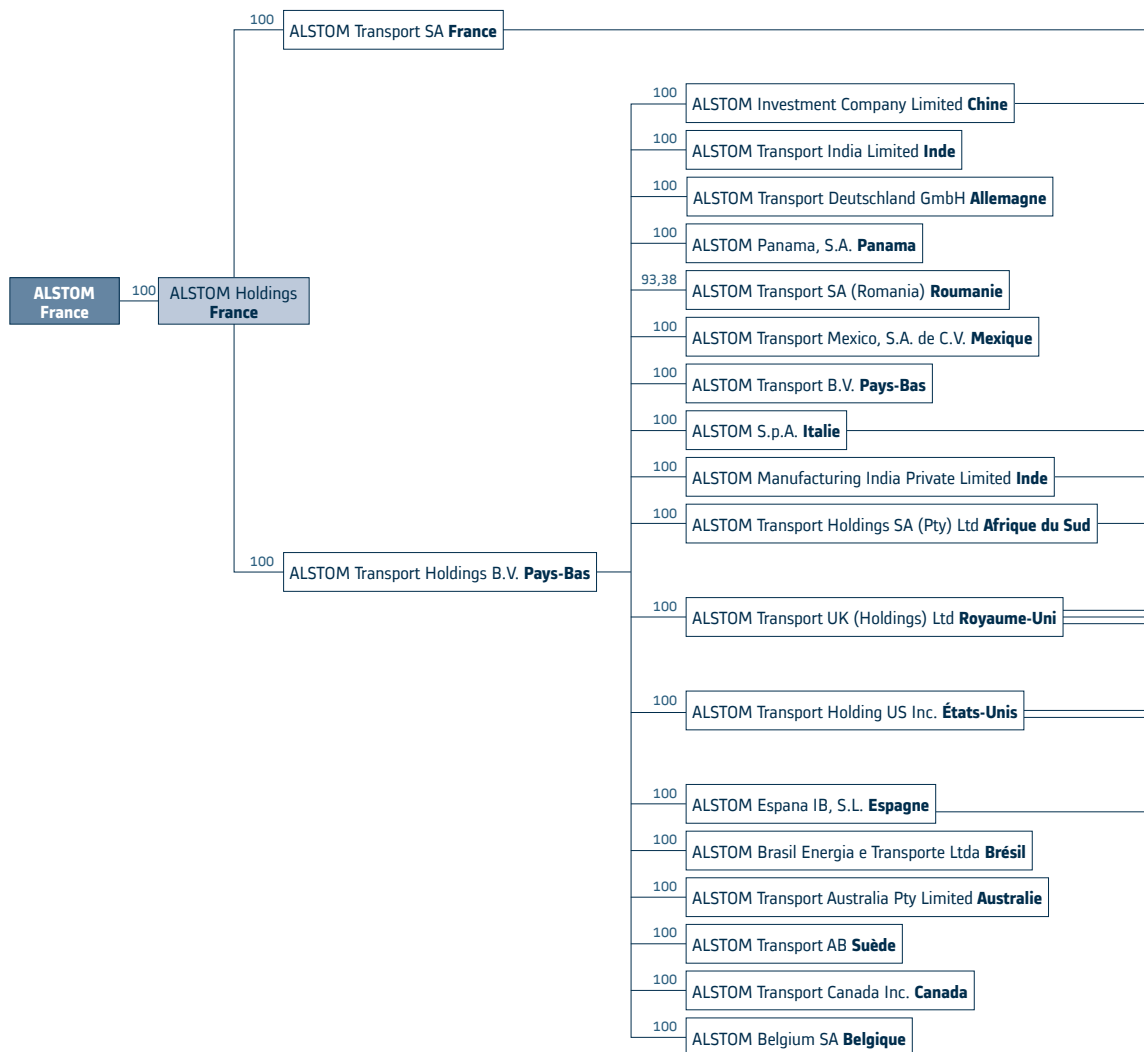


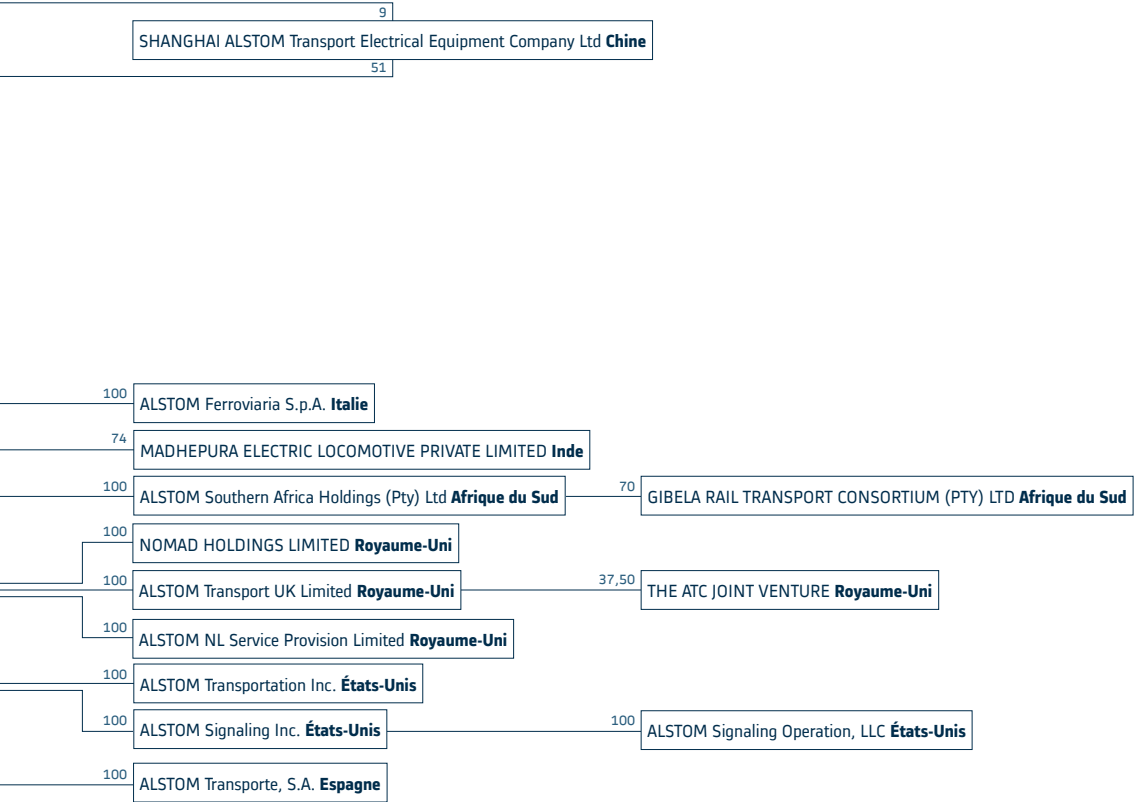
Source : Alstom

(\*) Uniquement sur l'actionariat identifié.

## ● ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE AU 31 MARS 2020

La liste complète des sociétés du périmètre de consolidation au 31 mars 2020 figure dans la Note 37 aux états financiers consolidés.





## ● INFORMATION SUR LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le Rapport financier annuel de l'exercice 2019/20, établi en application des articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, est constitué des sections ou sous-sections du Document d'Enregistrement Universel identifiées dans le tableau ci-dessous :

Sections ou sous-sections du Document d'Enregistrement Universel	Pages du Document d'Enregistrement Universel
<b>États financiers consolidés</b>	<b>38 à 106</b>
<b>Comptes sociaux</b>	<b>111 à 125</b>
<b>Rapport de gestion sur les résultats financiers consolidés de l'exercice 2019/20</b>	
• Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière durant l'exercice 2019/20	4 à 13 et 24 à 35
• Indicateurs clefs de performance de nature financière et de nature non financière	25 et 274 à 277
• Principaux risques et incertitudes	134 à 144
• Risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone	214 à 219
• Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	144 à 153
• Objectifs, politique de couverture et exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	78 à 82 et 143 à 144
• Participation des salariés à la clôture de l'exercice 2019/20	204 et 290
• Situation de la Société durant l'exercice 2019/20 et son évolution prévisible	4 à 21
• Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice 2019/20	100 et 115
• Activités en matière de recherche et développement	19 à 21
• Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices fiscaux	130
• Informations sur les prises de participation significatives ou prises de contrôle dans des sociétés ayant leur siège en France	284
• Activités des filiales de la Société	13 à 19
• Rachat d'actions	293 à 294
• Information sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société	132
• État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres de la Société par les personnes visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	204
• Répartition du capital	290 à 293
• Dividendes versés au cours des trois exercices précédents	295
• Informations sociales, environnementales et engagements sociétaux	208 à 273
• Plan de vigilance	261 à 262
• Déclaration consolidée de performance extra-financière	208 à 258
• Succursales	283 et 284
• Injonctions ou sanctions pécuniaires prononcées par l'Autorité de la concurrence	96 à 98
• Montant des prêts interentreprises	82 et 117
<b>Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, joint au rapport de gestion</b>	
• Composition du Conseil d'administration	156 à 158
• Informations (dont mandats et fonctions) sur les mandataires sociaux	161 à 170
• Politique de diversité appliquée aux membres du conseil, parité au sein du comité mis en place par la direction générale et mixité dans les dix postes à plus forte responsabilité	156, 158, 161, 172 et 197
• Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et des comités	170 à 178
• Modalité d'exercice de la Direction Générale	159
• Limitations des pouvoirs du Directeur Général	159
• Politique de rémunération des mandataires sociaux	179 à 186
• Rémunération des mandataires sociaux pour l'exercice 2019/20	186 à 194
• Choix du conseil relatif aux modalités de conservation par les mandataires des actions attribuées gratuitement et/ou des actions issues d'exercice de stock-options	

	Pages du Document d'Enregistrement Universel
<b>Sections ou sous-sections du Document d'Enregistrement Universel</b>	
• Code de gouvernement d'entreprise - Tableau de « comply or explain » - Lieu de consultation	195
• Modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales	195 et 281
• Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité en matière d'augmentations de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice 2019/20	195 et 285 à 287
• Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	195 et 295 à 296
• Conventions intervenues entre les dirigeants ou principaux actionnaires de la Société et une société contrôlée par la société	284
• Description de la procédure mise en place par la société permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions et de sa mise en œuvre	168
<b>Attestation de la personne responsable</b>	<b>301</b>
<b>Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés</b>	<b>107 à 110</b>
<b>Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels</b>	<b>126 à 129</b>
<b>Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport sur le gouvernement d'entreprise</b>	<b>127</b>

## ● INFORMATION SUR LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

### INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 19 du règlement (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel :

- les comptes consolidés et sociaux de l'exercice clos le 31 mars 2019, les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, ainsi que le rapport sur la gestion du Groupe, présentés respectivement aux pages 34 à 104, 109 à 122, 105 à 108, 123 à 125 et 22 à 32, du Document de Référence n° D.19-0526 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 28 mai 2019 ; et
- les comptes consolidés et sociaux de l'exercice clos le 31 mars 2018, les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, ainsi que le rapport sur la gestion du Groupe, présentés respectivement aux pages 36 à 104, 109 à 124, 105 à 108, 125 à 127, et 22 à 34, du Document de Référence n° D.18-0517 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 mai 2018.

Les parties non incluses de ces Documents de Référence sont, soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes à un autre endroit du présent Document d'Enregistrement Universel.

### RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

**M. Henri Poupart-Lafarge**  
Président-Directeur Général  
Alstom

### ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion référencé dans la table de concordance figurant en pages 300 et 301 du présent Document d'Enregistrement Universel présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Saint-Ouen-sur-Seine, le 2 juin 2020  
**Henri Poupart-Lafarge**  
Président-Directeur Général

## ● TABLE DE CONCORDANCE

Rubriques de l'annexe I et de l'annexe II du Règlement délégué (EU) 2019/980 du 14 mars 2019	Pages du Document d'Enregistrement Universel
<b>1 PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITE COMPETENTE</b>	
1.1 Nom et fonctions des personnes responsables	301
1.2 Attestation des personnes responsables	301
1.3 Déclaration ou rapport attribué(e) à une personne intervenant en qualité d'expert	N/A
1.4 Informations provenant d'une tierce partie	N/A
1.5 Déclaration relative à l'autorité compétente	1
<b>2 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES</b>	
2.1 Nom et adresse des contrôleurs légaux	206
2.2 Changement éventuel des contrôleurs légaux	N/A
<b>3 FACTEURS DE RISQUE</b>	134 à 153
<b>4 INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR</b>	
4.1 Raison sociale et nom commercial	1 et 280
4.2 Lieu, numéro d'enregistrement de l'émetteur et identifiant d'entité juridique	280
4.3 Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	280
4.4 Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, son pays d'origine, adresse, numéro de téléphone de son siège et son site web	280 et 296
<b>5 APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	
5.1 Principales activités	13 à 19
5.2 Principaux marchés	4 à 7
5.3 Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	280
5.4 Stratégie et objectifs	10
5.5 Degré de dépendance à l'égard de brevets ou de licences, ou contrats industriels ou procédés de fabrication	19 à 21 et 282
5.6 Position concurrentielle	7
5.7 Investissements	
5.7.1 Description des investissements importants réalisés	10 et 24 à 32
5.7.2 Description des investissements importants en cours	10 et 24 à 28
5.7.3 Informations sur les participations et les coentreprises	101 à 106, 298 à 299 et 284
5.7.4 Questions environnementales	218 à 220
<b>6 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE</b>	
6.1 Description sommaire du Groupe et de la place de l'émetteur (avec un organigramme ou structure organisationnelle)	280 à 284 et 298 à 299
6.2 Liste des filiales importantes	101 à 106 et 298 à 299
<b>7 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>	
7.1 Situation financière	
7.1.1 Évolution et résultat des activités, situation de l'émetteur, indicateurs clés de performance financière et non financière	23 à 35 et 274 à 277
7.1.2 Évolution future et probable des activités et activités en matière de recherche et développement	N/D
7.2 Résultats d'exploitation	
7.2.1 Facteurs importants, influant sensiblement sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	23 à 35
7.2.2 Explications des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	22 à 35



Rubriques de l'annexe I et de l'annexe II du Règlement délégué (EU) 2019/980 du 14 mars 2019		Pages du Document d'Enregistrement Universel
<b>8</b>	<b>TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	
8.1	Capitaux de l'émetteur	32, 34 à 35, 43, 73 et 117 à 118
8.2	Source et montant des flux de trésorerie	25, 31 à 32, 34 et 41 à 42
8.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	74 à 75 et 119 à 120
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	80 à 84 et 143
8.5	Informations concernant les sources de financement	45 à 46, 74 à 75 et 81 à 84
<b>9</b>	<b>ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE</b>	140 à 141
<b>10</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES TENDANCES</b>	
10.1	Principales tendances et changement significatif de performance financière du groupe depuis la fin du dernier exercice	4 à 7
10.2	Tendances connues, incertitudes ou demandes ou engagements ou événements raisonnablement susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	4 à 7
<b>11</b>	<b>PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>	N/A
11.1	Déclaration indiquant si la prévision ou estimations déjà publiée est, ou non, encore valable à la date du document d'enregistrement	N/A
11.2	Déclaration énonçant les principales hypothèses	N/A
11.3	Déclaration indiquant que la prévision ou estimation du bénéfice a établie sur une base comparable aux informations financières historiques et est conforme aux méthodes comptables de l'émetteur	N/A
<b>12</b>	<b>ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>	
12.1	Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction	156 à 170 et 196 à 197
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la direction générale	168 à 169
<b>13</b>	<b>RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES</b>	
13.1	Rémunération versée et avantages en nature	85 à 95, 100, 179 à 194 et 197
13.2	Sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	85 à 89
<b>14</b>	<b>FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	157
14.2	Contrats de services liant les membres des organes d'administration et de direction à l'émetteur ou à l'une de ses filiales	168 à 169
14.3	Informations sur les comités du Conseil	173 à 178
14.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise applicable à l'émetteur	195
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	N/A
<b>15</b>	<b>SALARIÉS</b>	
15.1	Nombre et répartition des salariés	8, 94 à 95, 232 et 268
15.2	Participations et stock options	90 à 94, 121 à 124 et 198 à 204
15.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	203 à 204
<b>16</b>	<b>PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	
16.1	Principaux actionnaires	290 à 291
16.2	Répartition des droits de vote	281 et 290 à 291
16.3	Actionnariat de contrôle	N/A
16.4	Changement de contrôle	N/A

Rubriques de l'annexe I et de l'annexe II du Règlement délégué (EU) 2019/980 du 14 mars 2019		Pages du Document d'Enregistrement Universel
<b>17</b>	<b>TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES</b>	99
<b>18</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR</b>	
18.1	Informations financières historiques	
18.1.1	Informations financières historiques	38 à 106, 107 à 110, 111 à 125, 126 à 129 et 301
18.1.2	Changement de date de référence comptable	N/A
18.1.3	Normes comptables	47 à 52
18.1.4	Changement de référentiel comptable	47 à 48
18.1.5	États financiers	111 à 125
18.1.6	États financiers consolidés	40 à 106
18.1.7	Date des dernières informations financières	31 mars 2020
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	
18.3.1	Audit des informations financières annuelles historiques conformément à la directive comptable et au règlement EIP	38 à 106, 111 à 125 et 301
18.3.2	Indication des autres informations auditées par les contrôleurs légaux	107 à 110, 126 à 129 et 259 à 260
18.3.3	Indication de la source et de l'absence d'audit des informations financières figurant dans le document d'enregistrement qui ne sont pas tirées des états financiers audités de l'émetteur	33 à 35
18.4	Informations financières pro forma	N/A
18.5	Politique en matière de dividendes	
18.5.1	Politique de distribution des dividendes ou une déclaration indiquant l'absence de politique	295
18.5.2	Montant des dividendes	295
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	284
18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	284
<b>19</b>	<b>INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES</b>	
19.1	Capital social	
19.1.1	Montant du capital émis	285 et 290 à 291
19.1.2	Titres non représentatifs du capital	295
19.1.3	Actions détenues par l'émetteur	293 à 294
19.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	199 à 204 et 293
19.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	N/A
19.1.6	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	N/A
19.1.7	Historique du capital social	287 à 289
19.2	Acte constitutif et statuts	
19.2.1	Description sommaire de l'objet social de l'émetteur	280 à 281
19.2.2	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	285
19.2.3	Changement de contrôle	N/A
<b>20</b>	<b>CONTRATS IMPORTANTS</b>	284
<b>21</b>	<b>DOCUMENTS DISPONIBLES</b>	282

Conception et réalisation : **côtécorp**. Tél. : +33 (0)1 55 32 29 74

Crédits photos : © ALSTOM Transport / TOMA / Julien Goldstein, Thibaut Priou – © Alstom / Steve Kingsman –  
© Alstom / Identity – © NfNSW.

Société anonyme au capital de € 1 587 852 560  
48, rue Albert Dhalenne  
93 400 Saint-Ouen-sur-Seine – France  
RCS : 389 058 447 Bobigny

[www.alstom.com](http://www.alstom.com)

**ALSTOM**  
• mobility by nature •