

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2023/24

comprenant le rapport financier annuel



SOMMAIRE GÉNÉRAL

1	DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE 	3	5	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	199
	L'essentiel	4	5.1	Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise 	200
	Le mot de Henri Poupart-Lafarge		5.2	Équipe de direction	273
	Président-Directeur Général d'Alstom	6	5.3	Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital 	275
1.1	Présentation du Groupe Alstom	8	5.4	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	281
1.2	Activités d'Alstom en 2023/24	13	5.5	Commissaires aux comptes 	282
1.3	Recherche et développement	22			
1.4	Modèle de création de valeur	26	6	DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE	285
1.5	Tendances du marché et opportunités	28	6.1	Déclaration de performance extra-financière	286
1.6	Stratégie	33	6.2	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration de performance non-financière	370
1.7	Gestion des risques de l'entreprise	35	6.3	Informations complémentaires à destination des parties prenantes	375
1.8	Gouvernance et parties prenantes	36	6.4	Synthèse des indicateurs/chiffres clés 2023/24	390
2	RAPPORT D'ACTIVITÉ SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS ANNUELS CLOS LE 31 MARS 2024 	39	7	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	399
2.1	Événements significatifs de l'exercice fiscal clos le 31 mars 2024	40	7.1	Information sur le Groupe et la société mère	400
2.2	Perspectives pour l'exercice 2024/25	43	7.2	Information sur le capital social	406
2.3	Performance commerciale	44	7.3	Information sur le Document d'enregistrement universel	418
2.4	Carnet de commandes	46	7.4	Table de concordance du Rapport financier annuel	418
2.5	Compte de résultat	47	7.5	Table de concordance du rapport de gestion (auquel sont joints le rapport sur le gouvernement d'entreprise et la déclaration de performance extra-financière)	419
2.6	Cash-flow libre	50	7.6	Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I et de l'annexe II du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019	423
2.7	Trésorerie (dette) nette	51			
2.8	Capitaux Propres	51			
2.9	Événements postérieurs à la clôture	52			
2.10	Définition d'indicateurs financiers non codifiés par des organismes de normalisation comptable	53			
2.11	Rapport des commissaires aux comptes sur les prévisions de bénéfice [marge d'exploitation ajustée (« % aEBIT »)] relatives à l'exercice 2024/25	61			
3	INFORMATION FINANCIÈRE 	63			
3.1	États financiers consolidés	64			
3.2	Comptes Annuels	144			
3.3	Autres informations financières au 31 mars 2024	164			
4	FACTEURS DE RISQUES ET GESTION DES RISQUES, ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE	169			
4.1	Facteurs de risque	171			
4.2	Facteurs de risques et gestion des risques	172			
4.3	Environnement de contrôle	190			



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



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2023/24

**COMPRENANT LE RAPPORT
FINANCIER ANNUEL**

Société anonyme au capital
de 2 690 037 476 €.

48, rue Albert Dhalenne –
93400 Saint-Ouen-sur-Seine (France)

RCS : 389 058 447 Bobigny



Le présent document d'enregistrement universel a été déposé le 15 mai 2024 auprès de l'AMF, en tant qu'autorité compétente en vertu 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 ou de l'admission de titres à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux titres et, le cas échéant, un résumé de toutes les modifications apportées au document d'enregistrement universel. L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Le Rapport financier annuel inclus dans le Document d'enregistrement universel est une reproduction de la version officielle du Rapport financier annuel qui a été établie au format ESEF (European Single Electronic Format) et est disponible sur le site www.alstom.com





1

DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE

L'ESSENTIEL	4	1.3 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT 	22
Chiffres clés 2023/24	4	1.3.1 Développement de la gamme	22
Comptes consolidés	4	1.3.2 Innovation	24
Contributions des lignes de produits au carnet de commandes et au chiffre d'affaires	5	1.4 MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR	26
Notation	5	1.5 TENDANCES DU MARCHÉ ET OPPORTUNITÉS	28
LE MOT DE HENRI POUPART-LAFARGE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ALSTOM	6	1.5.1 Moteurs de croissance du marché	28
1.1 PRÉSENTATION DU GROUPE ALSTOM	8	1.5.2 Perspectives du marché	30
1.1.1 Les grandes étapes de la construction du Groupe	8	1.5.3 Position concurrentielle 	32
1.1.2 Organigramme simplifié du Groupe au 31 mars 2024	10	1.6 STRATÉGIE 	33
1.1.3 Empreinte industrielle	11	1.6.1 Plan stratégique	33
1.2 ACTIVITÉS D'ALSTOM EN 2023/24 	13	1.6.2 Trajectoire et objectifs financiers à moyen terme	32
1.2.1 Matériel roulant	13	1.6.3 Autres acquisitions et partenariats stratégiques	34
1.2.2 Services	16	1.7 GESTION DES RISQUES DE L'ENTREPRISE	35
1.2.3 Signalisation	17	1.8 GOUVERNANCE ET PARTIES PRENANTES	36
1.2.4 Systèmes	20	1.8.1 Répartition du capital	36
		1.8.2 Conseil d'administration	37



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

Chez Alstom, nous créons des solutions de mobilité que les gens aiment utiliser et menons les sociétés vers un avenir à faible émission de carbone.

La mobilité est au cœur de tout ce que nous faisons – c'est dans notre ADN. Notre présence mondiale, qui s'étend sur plus de 64 pays, associée à une forte présence locale, nous permet d'être là où la mobilité a le plus besoin de nous. Plus de 84 700 employés s'efforcent d'optimiser le transport d'une manière efficace, durable et connectée.

En tant que leader de la technologie ferroviaire, Alstom propose le plus vaste portefeuille de produits du secteur – depuis les trains à grande vitesse, les métros, les monorails et les tramways, jusqu'aux systèmes intégrés, aux services sur mesure, aux infrastructures, à la signalisation et aux solutions de mobilité digitales.

Plus de 150 000 véhicules construits par Alstom sont en service commercial dans le monde entier et témoignent de notre savoir-faire en matière de gestion de projet ainsi que d'innovation, de conception et de technologie. Depuis des décennies, nous permettons chaque jour à des millions de personnes d'atteindre leur destination.

Notre stratégie « Alstom in Motion 2025 » met l'accent sur la croissance durable, l'innovation verte et digitale, l'efficacité opérationnelle et une culture d'entreprise agile, inclusive et responsable – une ambition soutenue par l'Équipe Alstom.

L'essentiel

CHIFFRES CLÉS 2023/24

Commandes : 18,9 milliards d'euros

Chiffre d'affaires : 17,6 milliards d'euros

Marge d'exploitation ajustée : 5,7 %

Cash-flow libre : -557 millions d'euros

Émissions des scopes 1 et 2 : 139 Ktonnes (cibles validées SBTi)

Émissions du scope 3 produits vendus : 4,0 GWh (cibles validées SBTi)

Alignement de la taxonomie : 60 % sur le chiffre d'affaires

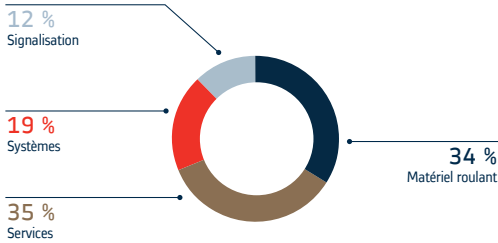
Part de femmes cadres dirigeants et hauts responsables : 24,7 %

COMPTES CONSOLIDÉS

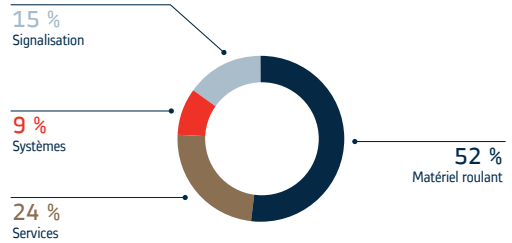
en millions d'€, exercice clos le 31 mars	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
Chiffre d'affaires	7 306	7 951	8 072	8 201	8 785	15 471	16 507	17 619
EBIT ajusté	421	514	606	630	646	767	852	997
Marge d'exploitation ajustée	5,8 %	6,5 %	7,5 %	7,7 %	7,3 %	5,0 %	5,2 %	5,7 %
Cash-flow libre	182	128	153	206	-703	-992	199	-557
Dividende par action	0,25	0,35	5,5	0,0	0,25	0,25	0,25	0

CONTRIBUTIONS DES LIGNES DE PRODUITS AU CARNET DE COMMANDES ET AU CHIFFRE D'AFFAIRES

PRISE DE COMMANDES 2023/24 PAR LIGNE DE PRODUITS



CHIFFRE D'AFFAIRES 2023/24 PAR LIGNE DE PRODUITS



NOTATION

La dette d'Alstom est évaluée par l'agence de notation Moody's Investors Service. Le 12 octobre 2023, l'agence de notation a attribué à la dette d'Alstom une notation Baa3 assortie d'une perspective négative, confirmant ainsi le maintien d'Alstom dans la catégorie « Investissement ». Cette notation ainsi que la note de perspective, a ensuite été confirmée le 8 mai 2024 par Moody's.

Moody's Investors Service	17/07/2021	10/05/2023	12/10/2023
Notation long terme	Baa2	Baa3	Baa3
Perspective	Négative	Stable	Négative
Notation court terme	P-2	P-2	P-3

Le mot de Henri Poupart-Lafarge Président-Directeur Général d'Alstom



« Je suis convaincu que nous sommes sur la bonne voie, vers un avenir meilleur placé sous le signe de l'innovation, du développement durable et de l'excellence. »

Alstom se trouve à une période charnière de son évolution, la croissance de l'entreprise s'est en effet construite à la fois sur des opportunités et des défis. Depuis l'acquisition de Bombardier Transport en 2021, nous avons doublé notre taille, nos effectifs, nos commandes, notre chiffre d'affaires et notre carnet de commandes. Nous avons également étendu notre rayon d'action et nos sites de production. Alstom s'est engagé sur une trajectoire : d'abord l'intégration, puis la stabilisation et maintenant la transformation en un groupe plus résistant, plus compétitif et plus agile.

L'année écoulée a été difficile et a mis en évidence la nécessité d'accélérer le changement. Avec le Conseil d'administration, nous avons réagi énergiquement et avons décidé de lancer un plan global opérationnel, commercial et d'efficacité des coûts, afin de maintenir une notation solide et durable de type « Investissement », d'atteindre nos objectifs à moyen terme et de mettre en place les dispositifs nécessaires à une croissance durable sur le long terme.

Le marché de la mobilité durable et intelligente reste solide, malgré la hausse des taux d'intérêt et une certaine volatilité. Nous avons enregistré des succès commerciaux dans de nombreuses zones géographiques et une dynamique positive pour nos activités de services et de systèmes. En 2023/24, le Groupe a enregistré 18,9 milliards d'euros de commandes et enregistré 17,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires, soit une hausse de 6 % par rapport à l'exercice précédent. Avec un carnet de commandes bien rempli de 91,9 milliards d'euros, nous restons le leader sur le marché des solutions de mobilité ferroviaire.

Grâce au travail soutenu de nos équipes, nous avons fait des progrès significatifs dans l'exécution de notre plan et augmenté notre capacité de production de plus de 12 %.

Nous renforçons le bilan du Groupe avec l'objectif de réduire notre dette nette de 2 milliards d'euros d'ici à mars 2025, grâce à une série de mesures inorganiques, en complément de notre plan d'amélioration de la rentabilité et de génération de liquidités. Nous mettons en œuvre des changements de gouvernance, avec notamment la cooptation de Philippe Petitcolin comme Administrateur puis son élection en tant que Président du Conseil d'administration lors de la prochaine assemblée générale des actionnaires. Cela me permettra, en tant que Directeur Général, de me concentrer pleinement sur nos activités opérationnelles et de s'assurer que nous sommes bien positionnés pour la croissance future.

Les 84 700 salariés d'Alstom travaillent chaque jour afin de permettre la transition vers un système de transport véritablement durable à l'échelle mondiale. Tous ensemble, nous travaillons à la réduction des émissions tout au long du cycle de vie de nos solutions, depuis la conception et la fabrication à l'exploitation et la maintenance. Cette année, nous avons réduit de 39 % nos émissions directes et indirectes (scope 1 et 2) et de 13 % l'intensité des émissions de CO₂ (scope 3) des solutions de transport de voyageurs que nous avons vendues, en comparaison à une base de référence de 2021/22.

Nous avons pris des engagements pour améliorer l'efficacité énergétique de nos solutions, utiliser des matériaux plus écologiques, réduire le bruit et les émissions et intégrer les principes de l'économie circulaire. L'an dernier, 87 % de nos nouvelles solutions développées étaient éco-conçues. En outre, 23,4 % de notre nouveau matériel roulant contient des matériaux recyclés, ce qui réduit la consommation de ressources et l'empreinte environnementale.

C'est pourquoi, depuis 13 ans, Alstom figure dans les indices de développement durable Dow Jones (DJSI) Monde et Europe et a été classé cette année par Corporate Knights, parmi les 100 entreprises les plus durables au monde. Nous avons également amélioré notre note au questionnaire du CDP sur le changement climatique en obtenant un A.

Malgré nos défis actuels, notre vision de long terme sur notre secteur et sur les besoins de nos clients reste inchangée. Alstom développe des solutions de mobilité plus intelligentes et plus durables et a consacré cette année 549 millions d'euros à la R&D. Nous poursuivons le développement de nos solutions numériques afin d'offrir aux clients plus de liberté et de flexibilité dans leur exploitation et la capacité de protéger l'intégrité et la sécurité des systèmes ferroviaires contre les vulnérabilités numériques.

Nous améliorons nos capacités d'ingénierie et de fabrication pour une meilleure efficacité globale. L'industrie 4.0 et l'ingénierie 2.0 font désormais partie des nouvelles méthodes de travail dans l'ensemble

de la gamme de produits, grâce à l'utilisation de l'Intelligence Artificielle, de la robotique, de l'automatisation, de l'ingénierie des systèmes fondée sur des modélisations ou encore des jumeaux numériques.

À chaque étape de notre histoire, nous nous sommes attachés à développer des produits et services qui aident nos clients à réduire leur empreinte environnementale, à améliorer l'expérience de leurs passagers et à optimiser l'exploitation et la maintenance.

Je suis fier de l'engagement indéfectible dont font preuve nos salariés pour rendre Alstom plus fort et nos solutions plus performantes. Je suis convaincu que nous sommes sur la bonne voie, vers un avenir meilleur placé sous le signe de l'innovation, du développement durable et de l'excellence.

Henri Poupart-Lafarge

1.1 Présentation du Groupe Alstom

1.1.1 LES GRANDES ÉTAPES DE LA CONSTRUCTION DU GROUPE

Le groupe Alstom est le fruit de l'association de nombreux pionniers du secteur ferroviaire, dont la plupart ont été créés au cours du 19^e siècle en Europe et en Amérique du Nord, ainsi que d'investissements importants dans le monde entier, ce qui fait d'Alstom une entreprise ferroviaire mondiale unique en son genre au 21^e siècle.

En France, Alstom est l'héritier d'**Alsthom** (créée en 1928 par la fusion de la **Société ALSacienne de Constructions Mécaniques**, fondée en 1872 avec une usine à **Belfort** et la filiale française de **THOMson-Houston Electric Company**), de la **division ferroviaire de Jeumont-Schneider** (filiale de Schneider & Cie, fondée en 1836 au **Creusot**), de la **Compagnie Industrielle du Matériel Ferroviaire (CIMF)** (fondée en 1918 avec une usine à **Valenciennes**) et des **Ateliers de construction du Nord de la France (ANF)** (fondés en 1882 avec une usine également à Valenciennes) ainsi que de **Brissonneau et Lotz** (avec une usine à **Aytré**, près de La Rochelle), entre autres.

En Allemagne, Alstom a hérité des activités ferroviaires du géant allemand de l'électricité **AEG** (avec une usine créée en 1911 à **Hennigsdorf**), du pionnier de l'automobile **Daimler-Benz** et du géant suédo-suisse de l'électricité **ABB-Henschel** (avec une usine à **Kassel** datant de 1810) qui ont fusionné leurs activités ferroviaires sous le nom d'**Adtranz**, ainsi que de **Linke-Hoffmann-Busch** (fondé en 1834 en Pologne puis transféré à **Salzgitter** après la Seconde Guerre mondiale) et d'autres compagnies ferroviaires.

Par l'intermédiaire du pionnier suédois de l'électricité **Asea** (la lettre « A » dans **ABB**), Alstom a repris le berceau de l'industrie ferroviaire suédoise à **Västerås**, fondé à la fin du 19^e siècle.

En Italie, Alstom est l'héritier de **Fiat Ferroviaria**, la division ferroviaire du géant automobile italien **Fiat**, avec des sites à **Savigliano** et **Sesto**, et du département de signalisation de **SASIB** (fondé en 1915 à **Bologne**).

En Espagne, Alstom descend de **La Maquinista Terrestre y Marítima**, dont l'usine fondée en 1855 à **Barcelone** a été transférée par Alstom à **Santa Perpetua**.

Au Royaume-Uni, **Midland Railway**, qui a commencé à construire du matériel roulant en 1840 à **Derby** et qui a ensuite fait partie de **British Railways**, est l'une des sociétés mères d'Alstom.

En Autriche, Alstom est l'héritier de **Lohner Werke** (fondé en 1810 à **Vienne** en tant que fabricant de voitures, puis de tramways).

Au Canada, Alstom est l'héritier de la division transport du géant industriel québécois **Bombardier** qui a commencé à construire des rames de métro sur la technologie Alstom pour les Jeux Olympiques de 1976 à Montréal sur le site de **La Pocatière** et a ensuite racheté plusieurs entreprises internationales et locales de l'industrie ferroviaire (par exemple **Hawker Siddeley** avec son usine de **Thunder Bay**) pour devenir un leader mondial du secteur ferroviaire.

Aux États-Unis, Alstom descend de deux grands acteurs de la signalisation ferroviaire, **General Railway Signaling (GRS)** et la division signalisation de **General Electric (GE)**. Il est également l'héritier de l'un des premiers chemins de fer américains, le **New York and Erie Railroad**, fondé en 1832, dont les ateliers sont devenus l'usine Alstom de **Hornell**.

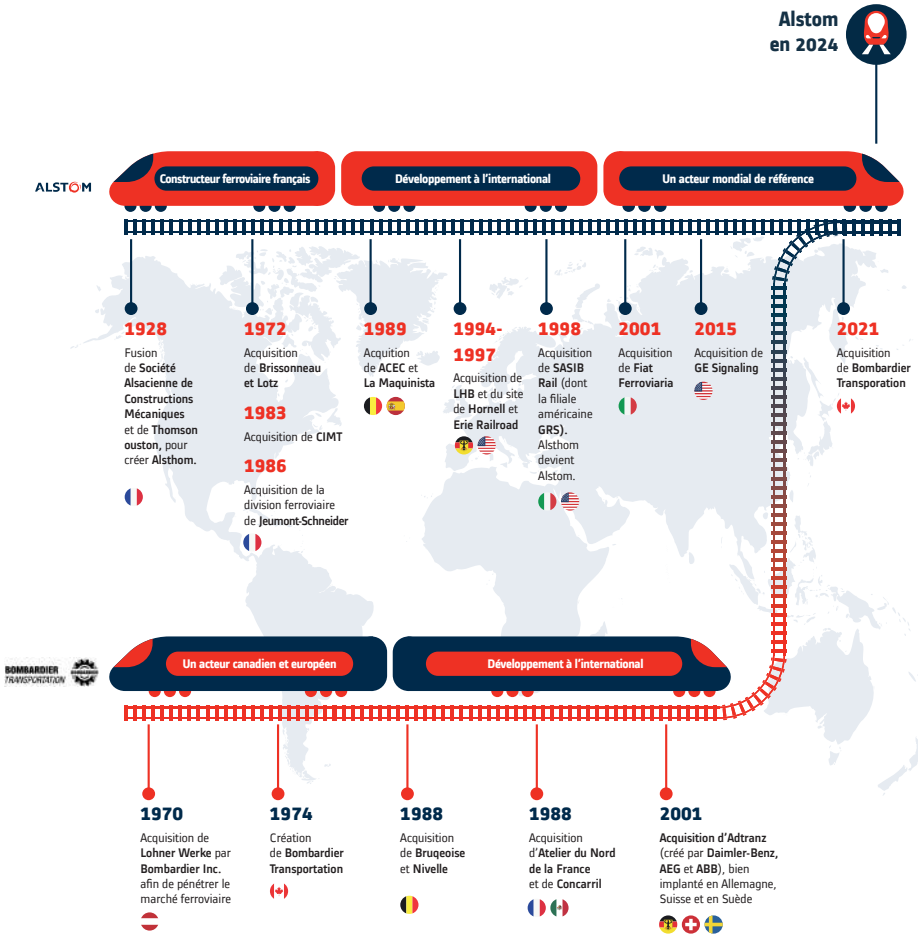
Alstom ne s'est pas seulement développé en Europe et en Amérique du Nord, il a également développé ses activités sur tous les continents.

En Chine, Alstom et ses prédécesseurs ont commencé à investir dans des joint-ventures dès 1986, lorsque GRS a créé la première joint-venture dans le domaine ferroviaire, appelée **CASCO**, à Shanghai. Aujourd'hui, Alstom possède 11 coentreprises dans le pays pour le matériel roulant et les composants, mais aussi pour la signalisation et les services, et est le fabricant ferroviaire étranger le plus actif dans le pays.

En Inde, Alstom et ses prédécesseurs ont commencé à investir en 2006, avec l'usine Bombardier de **Savli** pour desservir le métro de Delhi. Aujourd'hui, Alstom possède 6 sites de production dans le pays et emploie 10 878 personnes.

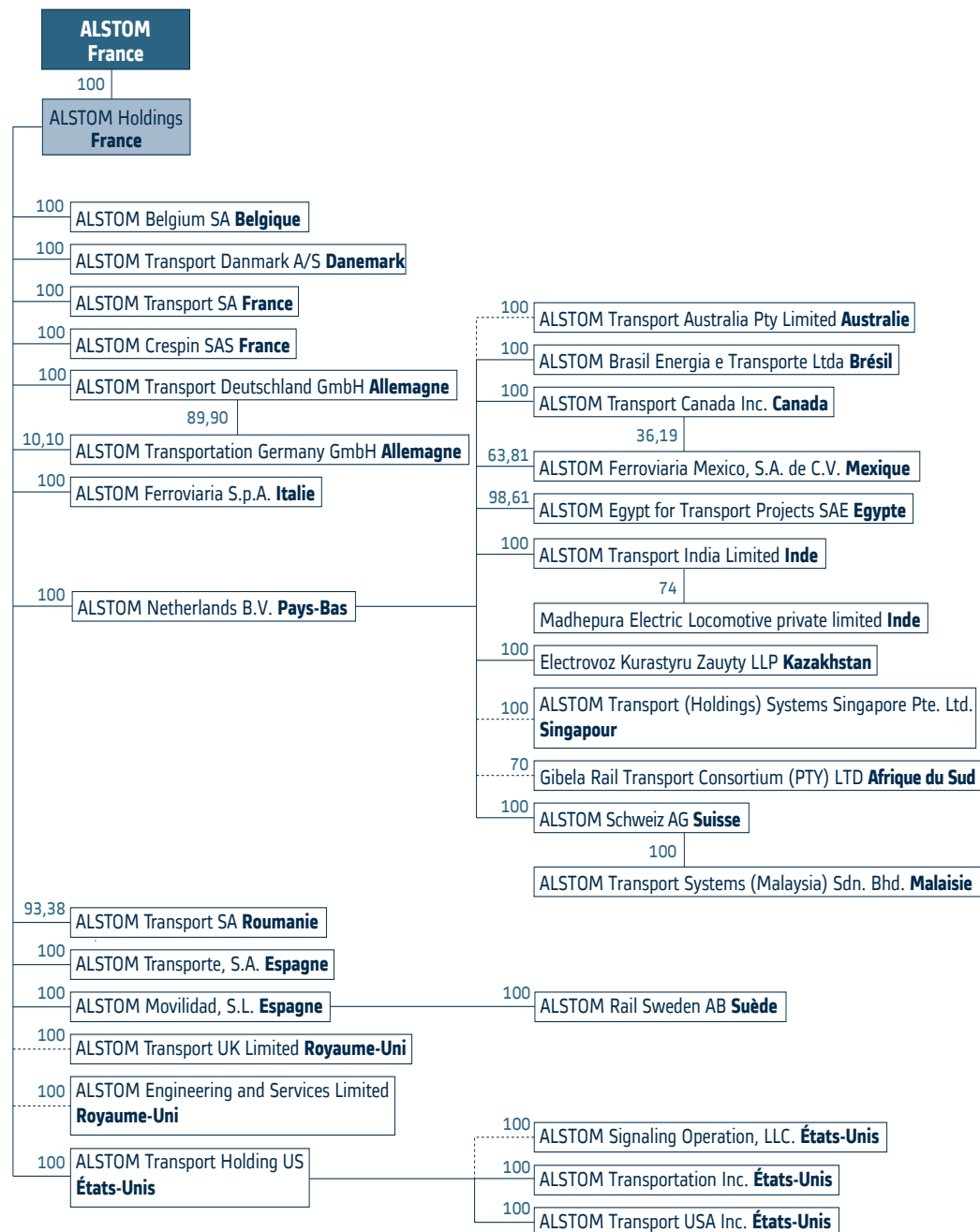
Alstom et ses prédécesseurs ont également investi en Amérique centrale et latine, notamment en rachetant la principale entreprise mexicaine de matériel roulant, **Concarril** (fondée en 1952 à **Sahagun**) et en construisant une nouvelle usine en 2015 à **Taubate**, au Brésil.

Alstom a investi sur le continent africain avec une joint-venture à **Johannesburg**, en Afrique du Sud, appelée **Gibela**, pour produire 600 trains régionaux et une autre joint-venture à proximité, appelée **Ubuye**, pour fournir à **Gibela** des composants de matériel roulant.



1.1.2 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE AU 31 MARS 2024

La liste complète des sociétés du périmètre de consolidation au 31 mars 2024 figure dans la note 37 aux états financiers consolidés.



—— Pourcentage de détention direct, correspondant également au pourcentage de contrôle direct (droits de vote)

----- Pourcentage de détention indirect, correspondant également au pourcentage de contrôle indirect (droits de vote)

1.1.3 EMPREINTE INDUSTRIELLE

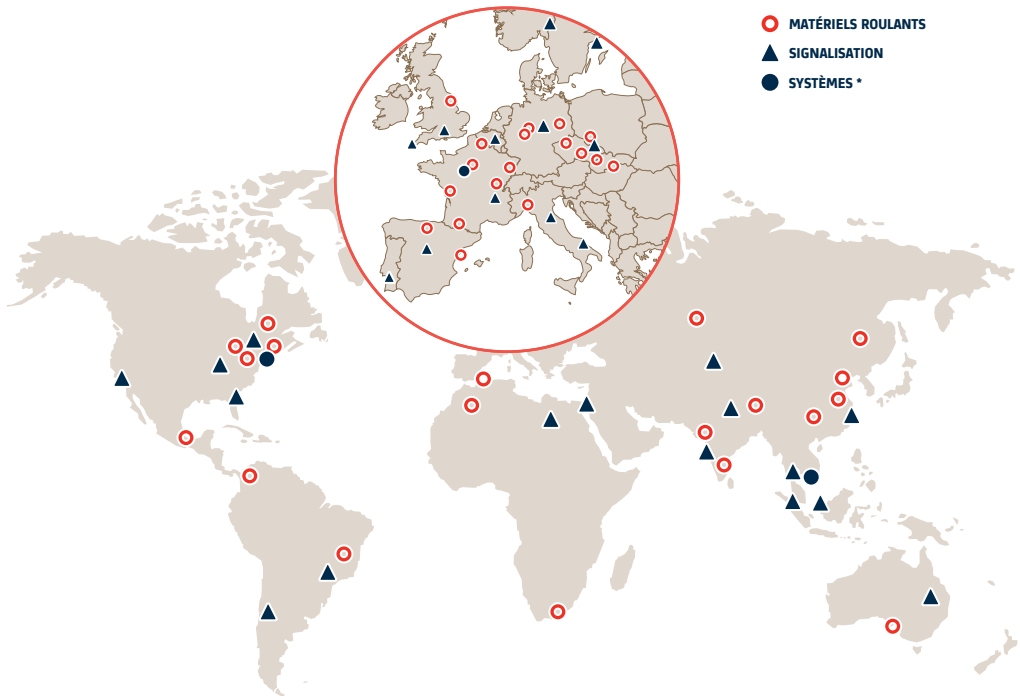
Alstom conçoit des solutions d'une grande diversité qui sont adaptées en fonction des villes, régions et pays auxquels elles sont destinées. Sa structure organisationnelle couvre le monde entier et s'appuie sur un réseau de bureaux, de centres d'ingénierie, de sites de fabrication, de dépôts et de centres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

Avec l'acquisition de Bombardier Transport en janvier 2021, le Groupe a désormais accès à davantage de capacités industrielles stratégiques avec une empreinte industrielle compétitive, autant dans les marchés établis tels que l'Europe de l'Ouest, l'Amérique du Nord et l'Australie que dans les marchés émergents incluant l'Europe de l'Est, le Mexique et l'Inde. Bombardier Transport apporte des centres d'expertise pour les locomotives et les bogies en Allemagne, pour le

monorail et les « People Movers » au Canada, pour les trains suburbains et régionaux en France et au Royaume-Uni, pour la traction en Suède, ainsi que des centres d'ingénierie dans des pays à moindre coût tels que la Thaïlande et l'Inde. Par exemple, les compétences en matière de composants spécialisés du site de Vadodara, qui faisait auparavant partie de Bombardier Transport, complètent et accentuent les capacités en matière de matériel roulant déjà présentes sur le site de Bangalore. Il apporte également sept coentreprises bien établies en Chine.

Grâce à ces ajouts stratégiques immédiats à la présence déjà diversifiée d'Alstom, le Groupe élargi a accès à une expertise industrielle plus approfondie et est plus proche de ses clients. Sa proximité commerciale et industrielle permet de suivre avec précision l'évolution des besoins des clients et de réagir rapidement.

PRINCIPAUX SITES D'INGÉNIERIE ET DE FABRICATION



* Sites d'ingénierie seulement.

Au cours de l'exercice 2023/24, Alstom a continué à investir dans un environnement de production performant de classe mondiale, s'appuyant sur un socle numérique mondial standardisé, un outillage intelligent, de nouvelles étapes dans l'automatisation des procédés, la robotisation et les essais automatisés. Ces investissements réduisent nos risques ergonomiques, rendent nos procédés entièrement reproductibles et fiables, stimulent considérablement notre productivité, accélèrent nos délais de commercialisation et renforcent notre qualité globale. Par exemple :

- Dans la continuité de la stratégie de robotisation du soudage des carrosseries, une nouvelle ligne aluminium est en cours de déploiement à Wrocław, combinant une solution d'usinage avec un portique de soudage robotisé, de nouveaux atouts capables de produire des sous-ensembles structurels.
- Augmentation de la capacité de soudage des bogies grâce à une nouvelle cellule robotisée de soudage en cours de déploiement à Matranovak et à une cellule robotisée de soudage récemment modernisée à Savli.

En ce qui concerne les **compétences** en matière d'ingénierie, notre campagne « World-class Engineering », qui a déjà 20 ans, affirme notre largeur de bande technologique avec la présence d'experts master et d'experts seniors dans tous les domaines techniques. Ces derniers sont répartis sur nos sites d'ingénierie dans chaque région, tirant ainsi le meilleur parti de la diversité et de l'intégration. Cette campagne s'appuie sur une croissance réussie, soutenue par des académies de formation en ingénierie qui s'attachent à combler les lacunes en matière de compétences et à former des ingénieurs.

Alstom conçoit des solutions respectueuses de l'environnement et contribue à la mobilité durable en intégrant les plus hauts niveaux de sécurité, de qualité, de fiabilité et de disponibilité dans sa conception, et en étant à l'écoute des exigences de ses clients et des autres parties prenantes en matière d'innovation verte. Ces solutions visent à améliorer l'efficacité énergétique de nos produits, à utiliser des matériaux écologiques, naturels, recyclés et recyclables, ainsi qu'à réduire les émissions.

Nos investissements clés dans le numérique ont ouvert la voie à une organisation d'ingénierie plus intégrée et plus efficace. Par exemple :

- PLM4A (Product lifecycle management for Alstom) est un programme à l'échelle de l'entreprise visant à permettre une gestion unique du cycle de vie des produits pour toutes les lignes de produits d'Alstom ;
- des plateformes de réalité augmentée et de réalité virtuelle sont utilisées pour la formation à des processus spéciaux, tels que la peinture et la soudure, ainsi que pour l'immersion dans le design esthétique et la validation de la conception mécanique ; incluant l'industrialisation et la maintenabilité ;
- l'automatisation robotisée de processus a été déployée à l'échelle mondiale pour remplacer des activités manuelles, telles que les calculs de poids, la création d'assemblages automatiques, les calculs d'indicateurs clés de performance et la visualisation ;
- la validation anticipée sur les moyens de test fonctionnels permet une intégration et une validation rapides sur des bancs d'essai numérisés, afin de raccourcir les activités de test sur les trains physiques ;
- l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique ont été utilisés pour explorer l'identification automatique des exigences et leur traduction ;
- des solutions de chatbot ont été développées pour soutenir l'apprentissage des connaissances et l'accès à la documentation de référence.

Ces initiatives réduisent nos délais de commercialisation et renforcent notre qualité et notre productivité.

Notre Groupe emploie désormais 84 748 personnes (contre 80 183 pour l'exercice 2022/23), parmi lesquelles 184 nationalités, sur 254 sites.

COLLABORATEURS AU 31 MARS 2024

Afrique/Moyen-Orient/ Asie centrale	Asie-Pacifique	Europe	Amériques	Total
5 720	16 571	47 173	15 284	84 748

Avec un carnet de commandes s'élevant à 91,9 milliards d'euros, le Groupe a recruté près de 11 500 talents (11 464 à durée indéterminée) dans le monde entier depuis avril 2023. Ce nombre comprend environ 6 500 ingénieurs et managers, principalement en Europe et dans la région Asie-Pacifique, ainsi que 5 000 ouvriers et techniciens, majoritairement en Europe, en Amérique du Nord et en Amérique latine. Ces embauches concernent des projets en lien avec le matériel roulant, la signalisation et les services. Globalement, l'ingénierie représente la moitié des postes permanents ouverts.

En Chine, la présence du Groupe est encore accrue avec 7 613 personnes employées par des coentreprises non consolidées comme Casco et Bombardier Sifang (Qingdao) Transportation Ltd.

1.2 Activités d'Alstom en 2023/24

1.2.1 MATÉRIEL ROULANT

Alstom est le premier fournisseur de matériel roulant et de composants sur le marché du ferroviaire, couvrant tous les besoins des clients, des véhicules légers sur rail aux trains à très grande vitesse. Nous proposons aux opérateurs de transport et aux gestionnaires d'infrastructures des produits et des solutions sur l'ensemble de la chaîne de valeur du rail. En tant qu'acteur du marché mondial avec une portée locale, nous sommes toujours proches de nos clients. Chez Alstom, nous nous concentrons sur une approche modulaire des produits, dans le but d'optimiser les synergies et d'offrir, ainsi, le meilleur rapport qualité/prix à nos

clients. En s'appuyant sur les procédés d'éco-design, Alstom souhaite optimiser le coût total de possession et la circularité des produits, en veillant à ce que ses produits soient efficaces et respectueux de l'environnement à la fois pendant leur production, leur utilisation et leur fin de vie. Grâce à des produits innovants, nous rendons le matériel roulant plus intelligent et aidons nos clients à rationaliser leurs opérations. Nos offres numériques permettent aux clients de disposer de solutions ferroviaires à l'épreuve du temps, leur garantissant de rester à la pointe de la technologie des transports.

Chiffres clés

- Carnets de commandes : 6,4 milliards d'euros (-38 %)
- Chiffre d'affaires : 9,1 milliards d'euros (+4 %)
- + de 36 000 employés
- 70 sites

Faits marquants de l'année

- Commandes :
 - 3 accords-cadres majeurs avec Akiem, RAILPOOL et Northrail pour 200 locomotives Traxx™ maximum.
- Livraisons :
 - Alstom a présenté le premier train à hydrogène d'Italie et le premier de ses nouveaux trains Coradia™ BEMU pour l'Allemagne.
 - Livraison de la 300^e locomotive électrique WAG12B à Indian Railways au dépôt de Nagpur.
 - Alstom a inauguré le RER NG, le train de nouvelle génération pour les lignes du RER D et du RER E en Île-de-France.

1.2.1.1 Véhicules légers sur rail

Avec sa gamme de produits Citadis™, Alstom est le leader mondial des tramways et des trains légers (source Alstom), offrant une gamme complète de solutions avec une large empreinte sur la plupart des continents.

Alstom s'impose comme la référence sur le marché, avec plus de 30 ans d'expérience et près de 8 000 rames commandées ou en service commercial, dans plus de 140 villes à travers le monde.

Nos véhicules légers sur rail permettent de bénéficier des dernières technologies et innovations, comme le premier système homologué d'aide à la détection d'obstacles au monde ou les dernières offres sans caténaires. Ces solutions ont été testées pour diverses applications, à la fois sur les réseaux existants et dans le cadre de projets entièrement nouveaux, pour le bénéfice des conducteurs, des passagers et des autres participants du ferroviaire.

Au quotidien, les produits et services de transport léger sur rail d'Alstom garantissent aux opérateurs et aux passagers des transports urbains et suburbains les plus hauts niveaux de disponibilité et de fiabilité. Notre approche, orientée vers l'utilisateur, garantit une expérience dédiée pour chaque passager. Les contrats de véhicules légers sur rail récemment remportés par Alstom contribueront à améliorer davantage le développement durable et la compatibilité écologique avec les derniers renouvellements de flotte.

Cette année, Alstom a signé le projet de tramway clé en main d'AIULA en Arabie saoudite. Les tramways Citadis™ circuleront sur la plus longue ligne de tramway au monde alimentée par batterie et sans caténaire.

1.2.1.2 Transports urbains

Avec son large éventail de solutions adaptées à tous les besoins en mobilité urbaine, Alstom aide ses clients à garantir aux passagers l'accès à un transport sûr, fiable et économique. Ses voitures Metropolis™ et ses navettes automatisées et monorails Innovia™ forment l'épine dorsale du transport urbain de passagers dans de nombreux pays du monde. Grâce à des capacités de transport variées, Alstom peut proposer des solutions optimisées aux besoins de chaque client, sur les nouveaux réseaux comme sur les réseaux existants. Nos solutions urbaines efficaces et fiables sont basées sur des composants faits en interne et éprouvés. Avec 50 ans d'expérience dans le développement et la fabrication de solutions ferroviaires urbaines sans conducteur, 2 500 voitures Innovia et 6 000 voitures de métro entièrement sans conducteur en usage, Alstom a prouvé qu'il était le premier choix pour les solutions urbaines autonomes. Conçus pour optimiser l'expérience voyageur, limiter la pollution sonore, l'impact environnemental et la consommation énergétique, mais aussi réduire le coût du cycle de vie, les produits Metropolis™ et Innovia™ d'Alstom s'invitent dans la croissance des villes et zones urbaines, en répondant aux besoins actuels et futurs en matière de transport.

Alstom a été sélectionné par Fideicomiso para el Desarrollo del Sistema de Transporte Masivo (FITRAM) de la République dominicaine pour produire un système monorail intégré Innovia pour la ville de Santiago de los Caballeros. Le cahier des charges d'Alstom comprend l'intégration du système, les essais et la mise en service du système complet, ainsi que la fourniture des trains monorail Innovia et la signalisation sans conducteur Urbalis Flo™ GOA4.

1.2.1.3 Transports périurbains

La demande mondiale de solutions ferroviaires dédiées permettant de faire la navette entre les villes et les zones périurbaines est en augmentation et s'inscrit dans la tendance à l'urbanisation. Selon le rapport 2022 des Nations unies sur les villes du monde, le taux d'urbanisation mondial devrait augmenter régulièrement pour passer de 56,2 % en 2020 à 68,4 % en 2050. Alstom est leader mondial dans le segment des trains périurbains. Depuis plus de 60 ans, Alstom a livré plus de 40 000 voitures de trains périurbains répondant aux besoins des opérateurs ferroviaires et des passagers sur tous les continents, à partir d'un large portefeuille de produits. La gamme de trains périurbains Adessia d'Alstom s'adresse à tous les types de services de transports périurbains dans le monde entier. L'Adessia Stream™ fournit des unités multiples électriques et hybrides à un niveau, l'Adessia Max™ des solutions de grande capacité et les voitures Adessia™ des solutions à deux niveaux et à un niveau élaborées pour les réseaux d'Amérique du Nord. Avec un contrat portant sur 60 voitures Adessia™ à un niveau pour le ministère des Transports du Connecticut, pour son système ferroviaire national, Alstom a démontré sa capacité à introduire avec succès ce tout nouveau produit, complétant sa célèbre gamme de voitures à deux niveaux par des solutions à un niveau. Les unités hybrides multiples à batterie ou à piles à combustible hydrogène élargissent notre portefeuille de véhicules électriques et soutiennent la transition vers une mobilité plus durable et la décarbonation des transports dans les zones urbaines. Cela permet d'étendre les réseaux périurbains avec des lignes non électrifiées et d'offrir ainsi aux citoyens un accès plus large aux transports en commun.

Nos solutions périurbaines sont conçues pour limiter les coûts d'exploitation de nos partenaires commerciaux, tout en garantissant les niveaux les plus élevés de sécurité et de disponibilité. Proposer des produits éco-conçus et concevoir des trains centrés sur l'expérience et l'inclusivité de tous passagers sont deux de nos principales priorités.

1.2.1.4 Trains régionaux

Dans le monde, Alstom a vendu plus de 4 000 trains régionaux Coradia™, démontrant ainsi sa longue expertise dans la conception, la fourniture et la maintenance de matériel roulant.

La plateforme Coradia propose aux opérateurs et aux autorités de transport la gamme de solutions la plus complète du marché pour répondre aux besoins et aux attentes des passagers.

Le large portefeuille de produits couvre tous les principaux segments du marché, du régional à l'interurbain : Coradia Stream™, EMU à plancher bas à un niveau ; Coradia Max™, EMU à grande capacité ; Coradia Stream H™ et Coradia Stream B™, solutions à zéro émission directe de carbone avec alimentation à l'hydrogène et par batterie.

Destiné aux pays nordiques, Coradia Stream™ est conçu pour fonctionner dans des conditions hivernales et résister à des températures extrêmement basses.

Coradia Stream™ est une solution éprouvée, dont les commandes s'élèvent à plus de 700 trains par des clients dans toute l'Europe, notamment en Italie, aux Pays-Bas, en Roumanie, au Danemark et en Norvège.

Dans le segment des trains à deux niveaux, plus de 500 trains Coradia Max™ de grande capacité ont été commandés par divers clients, notamment l'opérateur national luxembourgeois CFL, plusieurs autorités de transport public allemandes et RENFE en Espagne.

En plus de Coradia Max™, Alstom propose d'autres solutions à deux niveaux, comme Omneo™, un produit spécifiquement conçu pour la France, qui allie capacité, confort et accessibilité. Aujourd'hui, plus de 500 trains ont été commandés, dont 400 sont en service.

En outre, Alstom est idéalement positionné pour accompagner ses clients dans la transition vers l'abandon du diesel, grâce à une large gamme de solutions de traction verte.

En 2016, Alstom a lancé Coradia iLint™, un train alimenté par une pile à hydrogène pour les lignes non électrifiées. Il peut accueillir jusqu'à 300 passagers et rouler à une vitesse maximale de 140 km/h. Coradia iLint™ a une autonomie avérée en service quotidien de plus de 1 000 km entre deux ravitaillements. Alstom est le pionnier des trains de passagers à hydrogène et compte deux flottes en service quotidien en Allemagne, qui ont déjà parcouru plus de 2,5 millions de kilomètres avec passagers à leur bord.

À partir de fin 2024, Alstom commencera à livrer 10 trains Coradia Stream H™ aux opérateurs italiens FNM et FSE.

Avec son prototype BEMU (Unité multiple électrique à batterie), Alstom a été le premier constructeur à proposer un train à batterie homologué pour le transport de passagers. Cette technologie est maintenant appliquée à des produits commerciaux. En 2020, Alstom a signé son premier contrat de trains électriques à batterie (BEMU), à savoir le Coradia Continental™, avec VMS en Allemagne.

Cette année, Alstom a signé deux autres contrats Coradia Max (Netz Mitte Schleswig-Holstein et Teilnetz Ostsee-Alster), ce qui porte à 270 le nombre de Coradia Max commandés en Allemagne. En outre, nous continuons à gagner des marchés avec Coradia Stream (POP pour Trenitalia et STA pour ÖBB) et OMNEO en France.

1.2.1.5 Grande vitesse

Alstom offre la gamme de trains à grande vitesse la plus complète 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. Quatre produits phares représentent le meilleur de ses 40 ans d'expertise, avec plus de 2 900 trains à grande vitesse intégrant la technologie Alstom™ en service dans 25 pays.

Les trains à grande vitesse Avelia Stream™ (autrefois Pendolino™) assurent une excellente flexibilité et des opérations transfrontalières fluides. Train à un seul niveau et basé sur une architecture de traction distribuée, Avelia Stream™ peut tirer parti de l'expérience de plus de 500 rames circulant dans 15 pays.

La solution Avelia Stream™ Nordic a été conçue pour assurer des performances de pointe en toutes saisons et a fait l'objet de très nombreux essais en conditions hivernales.

Par rapport à son prédécesseur Avelia™ Euroduplex™, Avelia Horizon™ offre une capacité supplémentaire de 20 % et un confort élevé, et réduit le coût global de possession grâce à de nouvelles rames articulées à deux niveaux. La consommation énergétique et le coût de maintenance sont réduits de 20 % et 30 % respectivement.

Associant des technologies éprouvées, Avelia Liberty™ offre flexibilité, confort, accessibilité et économie en termes de coût d'exploitation dans un train fabriqué aux États-Unis.

Outre sa gamme de produits exclusifs, Alstom™ propose aussi sa technologie et son expérience sur les segments des trains à grande vitesse et très grande vitesse dans le cadre d'un consortium ou en tant que fournisseur d'autres constructeurs.

1.2.1.6 Locomotives

Avec 175 ans d'expérience dans le domaine, la construction de locomotives à destination du transport de passagers ou de marchandises est au cœur de l'activité d'Alstom™ et de son expertise. Plus de 5 700 locomotives ont été vendues dans le monde au 21^e siècle, ce qui prouve que les locomotives Alstom apportent des réponses bien adaptées aux demandes des opérateurs.

Capables de fonctionner sous quatre tensions d'alimentation différentes (15/25 kV en courant alternatif, 1,5/3 kV en courant continu) et compatibles avec la plupart des systèmes de signalisation conventionnels en plus du système ETCS (European Train Control System), les locomotives Alstom peuvent franchir aisément les frontières et emprunter l'ensemble des couloirs de marchandises et de passagers en Europe. La dernière génération de locomotives Traxx Universal et Traxx Passenger et le système de signalisation de pointe Onvia (anciennement connu sous le nom d'Atlas) confirment le caractère hautement innovant de la plateforme de locomotives sur le marché européen du transport ferroviaire.

Alstom a également mis au point plusieurs locomotives pour le transport lourd, qui constituent le portefeuille Traxx Hauler. Elles comprennent des locomotives (type double BoBo, jusqu'à 25 tonnes/essieu) pour les opérations de fret lourd en Inde, au Kazakhstan et en Azerbaïdjan, qui garantissent une grande fiabilité et des performances opérationnelles élevées dans des conditions extrêmes. Un autre représentant du portefeuille Traxx Hauler est la locomotive électrique multisystème à six essieux d'Afrique du Sud, qui excelle en matière d'efficacité énergétique et de fiabilité. L'élément le plus puissant de la gamme Traxx Hauler est la locomotive IORE, une locomotive électrique de type CoCo double, dont la charge par essieu peut atteindre 30 tonnes. Elle tire des trains pouvant atteindre 10 000 tonnes au-dessus du cercle polaire, en Suède et en Norvège.

Le portefeuille Traxx Passenger comprend des locomotives spécifiques comptant quatre essieux, qui circulent à des vitesses allant jusqu'à 200 km/h sur trois continents, à savoir l'Europe (nombreux pays), l'Asie (Kazakhstan, Azerbaïdjan) et l'Amérique du Nord (États-Unis, Canada). Outre le fait qu'elles utilisent plusieurs sources d'énergie et qu'elles reposent sur des normes très différentes, elles se distinguent par leur fonctionnement extrêmement fiable dans des conditions climatiques difficiles.

Enfin, la gamme Traxx Shunter d'Alstom comprend des locomotives respectueuses de l'environnement pour les opérations de manœuvre, de transport sur courte distance et de travaux sur les voies. Le Traxx Shunter H (hydrogène) et le Traxx Shunter B (électrique/batterie) sont des variantes sans émissions, tandis que la variante électrique/diesel permet de réaliser d'importantes économies de carburant par rapport aux locomotives de manœuvre diesel standard.

Au cours des 12 derniers mois, Alstom a pu conclure trois accords-cadres majeurs avec les sociétés de leasing Akiem, Railpool et Northrail pour un maximum de 200 locomotives Traxx Universal.

1.2.1.7 Composants

Les composants sont au cœur des technologies intelligentes et innovantes d'Alstom.

Fort du portefeuille de composants le plus complet du secteur ferroviaire, Alstom offre les meilleurs composants, en interne et aux assembleurs, aux opérateurs et aux propriétaires d'actifs, pour des voyages plus sûrs et respectueux de l'environnement.

Sa gamme de systèmes et de produits de pointe comprend des bogies, des moteurs, des amortisseurs, des paires de freins (disques et plaquettes), des commutateurs, des convertisseurs de traction et convertisseurs auxiliaires, des transformateurs, des solutions de traction verte, des éléments intérieurs, des systèmes de contrôle de train et d'information.

À l'offre d'Alstom s'ajoute une gamme complète de services, y compris le conseil en ingénierie.

Alstom, fort de ses capacités d'innovation qui dominent le marché, se concentre sur quatre piliers :

- 1. les économies d'énergie** : sources d'énergie alternatives, nouvelle génération de batteries, systèmes à récupération d'énergie maximale, nouvelles technologies de moteurs augmentant l'efficacité énergétique ;
- 2. le coût total de possession** : structures légères comme les bogies sans châssis, matériaux alternatifs, nouvelles architectures de traction avec les technologies SiC (carbure de silicium) ;
- 3. la digitalisation** : connectivité intégrale et informations adaptées pour offrir une meilleure expérience aux passagers ; cybersécurité ; intelligence artificielle pour l'assistance numérique à la maintenance ;
- 4. le développement durable** : éco-design avec des matériaux durables et naturels, intérieurs 100 % recyclables et sains. Enfin, Alstom reste le pionnier des solutions de traction alimentées par des batteries et des piles à combustible, permettant des opérations sans caténaires et décarbonées.

Avec une vision globale du marché à 360°, plus de 50 ans d'expérience et des références dans plus de 60 pays, la présence mondiale d'Alstom permet à l'entreprise de faciliter la fabrication, la maintenance et les réparations locales, donnant ainsi aux clients l'accès à une expertise inégalée en matière de composants.

En 2023, nous avons encore renforcé notre organisation dans le domaine des intérieurs selon deux axes principaux : 1) étendre nos capacités, en particulier dans nos sites d'élaboration de composants à Bangalore, en Inde, et à Saint-Bruno, au Canada, dans le but de soutenir plus efficacement tous les sites d'intégration de trains Alstom dans le monde ; 2) accélérer et élargir nos efforts de R&D pour améliorer nos intérieurs de trains en termes d'innovation, d'éco-design, de modernité, de sécurité et d'évolutivité. Nos dernières innovations pourraient trouver leur place dans plus de deux tiers de nos appels d'offres concernant le matériel roulant, contribuant ainsi à la stratégie de différenciation d'Alstom et à sa volonté d'offrir une excellente expérience aux passagers. Cela inclut notre solution d'éclairage intelligent, qui adapte l'intensité, la température et la couleur de l'éclairage à l'environnement extérieur. Cette solution est en train de devenir la solution standard pour la plupart de nos plateformes de matériel roulant.

Parmi les dernières solutions de traction innovantes, nous pouvons choisir parmi différentes technologies de convertisseurs comme le carbure de silicium (SiC) ou les briques à topologie à trois niveaux, en fonction des besoins du client à son échelle locale.

Grâce à la technologie du carbure de silicium et aux systèmes de propulsion par moteur à aimant permanent, mis en œuvre sur les convertisseurs de traction de la ligne 7 du métro de Chengdu (Chine), Alstom est en mesure d'offrir non seulement des opérations plus silencieuses, mais aussi une consommation d'énergie réduite jusqu'à 30 %.

Après avoir consolidé notre portefeuille de bogies et de variateurs sous une nouvelle marque, nous poursuivons nos efforts en vue d'améliorer notre approche de la gestion des produits et d'accroître la normalisation. Les faits marquants de cet exercice sont les suivants :

Une nouvelle ligne de fabrication de moteurs a été ouverte à Coimbatore, en Inde, pour répondre à la demande locale croissante par des produits locaux et une valeur ajoutée nationale accrue. Dans un deuxième temps, nous visons également le marché de l'exportation.

La prise de commandes de notre division de service de bogies du Creusot a atteint un niveau record en remportant des contrats de révision sur les marchés français et internationaux.

Nos amortisseurs Alstom Dispen™ ont célébré leur 40^e anniversaire.

Le site de développement automobile d'Ornans a inauguré un tout nouveau centre d'essais, subventionné par le gouvernement français.

Notre site de développement de composants à Siegen, en Allemagne, a dépassé le seuil des 10 000 bogies à roulements intérieurs Flexx Eco™ commandés, qui permettent jusqu'à 25 % d'économie sur le coût du cycle de vie par rapport aux bogies conventionnels.

1.2.2 SERVICES

Avec une expertise et un portefeuille inégalés d'équipementier, opérateur et mainteneur, Alstom et ses 16 000 experts en services ferroviaires accompagnent nos clients dans le monde entier, tout au long du cycle de vie de leurs actifs ferroviaires. Notre empreinte géographique comprenant

plus de 254 sites répartis dans 40 pays, nous permet d'être toujours là où nos clients ont besoin de nous. Motivés par la satisfaction de nos clients et des passagers, nos services définissent de nouveaux standards de fiabilité, disponibilité et performance des flottes.

Chiffres clés

- Carnet de commandes : 6,6 milliards d'euros (+3 %)
- Chiffre d'affaires : 4,3 milliards d'euros (+12 %)
- + de 17 000 employés
- 254 sites

Faits marquants de l'année

- Commandes :
 - Contrat de maintenance de 30 ans pour 40 trains régionaux Coradia Stream™ à grande capacité avec NaSH (Allemagne).
 - Contrat de maintenance de 10 ans pour 20 tramways ultra-modernes destinés au site historique d'ALUa en Arabie saoudite.
 - Contrat de modernisation à mi-vie pour 28 Citadis™ Regio avec des améliorations significatives du confort des passagers à Cassel, en Allemagne.
 - Révision complète des composants des 130 tramways Citadis™ de Bordeaux, en France.
- Livraisons :
 - REM, Montréal, Canada : début de la première phase d'exploitation et de maintenance de 16,6 km de réseau de métro léger automatique comprenant un nouveau centre de contrôle numérique du parc de véhicules.
 - Valley Line, Edmonton, Canada : début de l'exploitation et de l'entretien du système de métro léger de 13 km.
 - Métro de Riyad, Arabie saoudite : achèvement réussi de la phase d'essai des lignes 4 et 6, lancement du service commercial sans passagers en novembre 2023 et début de la phase d'essai de la ligne 5 en décembre 2023.

1.2.2.1 FlexCare Perform™ | Maintenance du matériel roulant

Alstom, fort de ses 40 ans d'expérience et de ses capacités de pointe, fournit des solutions de maintenance du matériel roulant (provenant ou non d'Alstom). Partenaire privilégié de ses clients sur le long terme, avec plus de 50 contrats d'une durée supérieure à 20 ans, Alstom assure la maintenance et optimise le coût global de possession de plus de 35 500 véhicules à travers le monde, couvrant tous les types de flotte (LRV, APM, métro, trains régionaux et grandes lignes, trains à grande et très grande vitesse, mais aussi locomotives et wagons de fret). Nos services évolutifs, qui vont de la simple assistance technique avec fourniture de pièces détachées (TSSSA) à la maintenance externalisée complète, sont adaptés aux besoins des clients et aux exigences opérationnelles. Leader de la mobilité verte, nous innovons et nous adaptons nos services en permanence aux besoins propres à chaque flotte, par exemple pour assurer la maintenance des véhicules verts (fonctionnant à l'hydrogène, sur batterie ou hybrides).

Optimisées à l'aide de solutions digitales innovantes et d'analyses de maintenance avancées, nos activités de maintenance du matériel roulant permettent d'optimiser la disponibilité, la performance et la fiabilité des actifs.

Cette année, Alstom a finalisé l'acquisition de Reuschling en Allemagne, une société spécialisée dans la maintenance, la réparation et la remise à neuf des locomotives de manœuvre, élargissant ainsi notre expertise et notre présence sur le marché pour ce type de matériel roulant.

Nous avons signé plusieurs contrats de maintenance à long terme cette année, notamment un contrat de maintenance intégrale sur 30 ans

pour 40 Coradia Stream™ à grande capacité pour Nahverkehrsverbund Schleswig-Holstein en Allemagne. Par ailleurs, nos clients nous ont une nouvelle fois témoigné leur confiance en nous attribuant un contrat de maintenance de dix ans pour les flottes VLocity et Classic dans l'État de Victoria, en Australie, et en prolongeant de huit ans le contrat de services avec CrossCountry, au Royaume-Uni.

1.2.2.2 FlexCare Sustain™ | Révision des pièces et composants

Alstom fournit des solutions flexibles d'approvisionnement en pièces, de réparation et de révision de composants pour que les flottes puissent fonctionner de manière sûre et fiable sur le long terme. Nous mettons à disposition un point d'entrée unique vers un réseau fournisseur inégalé et une assistance locale rapide et efficace. Notre réseau de plus de 50 centres de réparation, nos pôles dédiés aux pièces détachées et nos 10 centres d'entretien des composants consacrés aux principaux sous-systèmes (bogies, freins, traction, TCMS, etc.) assure les opérations de révision ou de réparation spécifique dans le monde. Deux nouveaux centres d'entretien des composants ont été ouverts cette année, axés sur le système d'information des passagers (PIS) et la friction des freins. En outre, afin de renforcer notre expertise en matière de systèmes et de composants de freinage, nous avons finalisé l'acquisition d'Ametsis, une société espagnole spécialisée dans la conception, la fabrication et la maintenance de ces importants sous-systèmes. Nous continuons à développer la fabrication additive pour fournir des pièces ferroviaires rapides et durables. L'année 2023 a vu l'impression de notre 150 000^e pièce.

Notre place de marché ferroviaire StationOne™ permet de commander en toute transparence et d'obtenir les délais de livraison les plus courts. Cette année, le nombre de commandes passées via cette plateforme a été multiplié par quatre par rapport à l'exercice précédent, ce qui témoigne d'une forte croissance et d'une forte demande sur des marchés clés tels que l'Allemagne, les Pays-Bas, la Suède, la France et l'Espagne. En outre, StationOne™ a signé un accord avec Railpool pour numériser le processus « Procure to Pay » pour les pièces détachées des locomotives.

L'année a été marquée par des contrats importants, comme l'accord d'assistance technique et de fourniture de pièces détachées pour le matériel roulant Metropolis™ circulant sur la Circle Line (CCL) de Singapour depuis neuf ans, les services de gestion globale de l'obsolescence avec SBB en Suisse, la révision des sous-systèmes Citadis™ à Bordeaux, et la révision des bogies pour la flotte du métro d'Amsterdam.

1.2.2.3 FlexCare Modernise™ | Gestion du cycle de vie et modernisation

Les solutions de modernisation Life, Green et Smart d'Alstom répondent à un large éventail de besoins clients, tels que la réduction des coûts de fonctionnement, l'atténuation de l'empreinte environnementale et l'amélioration du confort des passagers et de la performance des trains.

Nos services sont évolutifs et adaptés aux besoins de nos clients : qu'il s'agisse de réaliser des études techniques de modernisation, de valider nos solutions, d'obtenir les certifications requises, de livrer les équipements et pièces aux clients souhaitant gérer en interne les opérations d'assemblage, ou de piloter l'intégralité d'un projet jusqu'à l'industrialisation, la phase de tests et la remise en service.

Nous mettons à profit, par exemple, des services digitaux pour proposer une offre de modernisation intelligente, ou l'impression en 3D pour produire rapidement des prototypes et accélérer les réparations.

Cette année, parmi les contrats pour lesquels Alstom a été retenu figure celui de la Communauté Urbaine du Mans Métropole en France pour l'allongement des tramways, qui passent de 32 à 44 mètres, augmentant ainsi la capacité de transport de 40 %.

1.2.2.4 Exploitation et maintenance de systèmes ferroviaires

À la fois fabricant, opérateur et prestataire de services de maintenance, Alstom propose des solutions innovantes, intégrées et efficaces là où l'optimisation des performances et l'expérience voyageur sont des enjeux majeurs. Notre offre d'exploitation et maintenance des systèmes ferroviaires couvre l'ensemble des besoins des clients, y compris l'exploitation de tous les types de flottes, la maintenance des trains, des systèmes ferroviaires et de l'infrastructure, ainsi que des solutions clé en main et des partenariats public-privé (PPP).

Actuellement, nous comptons près de 50 projets actifs, et nous avons établi des collaborations à long terme avec bon nombre de nos clients, dont certaines sur plus de 40 ans. Nous aidons nos clients à tirer le meilleur parti de leurs actifs et leur garantissons une disponibilité des systèmes souvent supérieure à celle annoncée au contrat. Notre gestion efficace de l'interface permet une coordination fluide entre partenaires, prestataires de services de maintenance tiers, opérateurs, agences de réglementation, entre autres acteurs.

Preuve de notre engagement en faveur de la sécurité et de l'excellence opérationnelle, notre équipe chargée de l'exploitation et de la maintenance du Maryland Area Regional Commuter (MARC)

aux États-Unis a franchi une étape incroyable : dix années consécutives sans un seul accident avec arrêt de travail.

Alstom a annoncé son intention de mettre en place un nouveau service de transport ferroviaire de passagers en Angleterre et au Pays de Galles. En partenariat avec SLC Rail, spécialiste du développement et de la fourniture de services ferroviaires, l'exploitation à accès libre sera connue sous le nom de Wrexham, Shropshire and Midlands Railway (WSMR) et le service pourrait être mis en place dès 2025.

1.2.2.5 Solutions digitales

La digitalisation des services ferroviaires est essentielle pour optimiser les performances du parc et du système. Le portefeuille de solutions digitales d'Alstom répond aux besoins individuels de nos clients et les aide à relever les défis commerciaux. Nous proposons des solutions modulaires et évolutives pour optimiser les activités d'exploitation et de maintenance, et améliorer l'expérience des passagers, ce qui permet d'atteindre et de dépasser les objectifs de fiabilité, de performance et de rentabilité.

Notre offre comprend des solutions digitales de maintenance telles que HealthHub™, qui utilise de puissants outils analytiques pour définir des interventions de maintenance efficaces. Grâce à des outils intelligents d'acquisition de données tels que TrainScanner et InfraScanner, nous sommes en mesure d'automatiser les inspections manuelles et de fournir des informations importantes permettant d'évoluer vers une maintenance conditionnelle et prédictive. Nos solutions d'exploitation fournissent aux opérateurs des informations en temps réel sur les performances de la flotte, la surveillance et l'optimisation de l'énergie, ainsi que des fonctionnalités à distance comme le réveil des trains et les mises à jour logicielles. Soucieux du confort et de la sécurité des passagers, nous aidons également les opérateurs à offrir une excellente expérience de voyage grâce à l'information et au divertissement des passagers, ainsi qu'à des applications de vidéosurveillance garantissant la sécurité des trajets. En nous appuyant sur les dernières technologies de réalité virtuelle (RV) et augmentée (RA), nous proposons des solutions de simulation de pointe, offrant une formation et un soutien en temps réel pour la mise en service et l'exploitation des trains et les activités de maintenance. Nous avons actuellement plus de 35 clients dans le monde qui utilisent nos solutions de réalité étendue (XR), notamment les simulateurs, la RV et les formations en ligne. Enfin, le portail client d'Alstom facilite notre relation client, en leur fournissant un point d'entrée unique vers nos solutions digitales.

Smart Modernisation

Les solutions de Smart modernisation d'Alstom faisant partie du portefeuille FlexCare Modernise™ permettent de moderniser les trains et offrent une performance accrue, de nouvelles fonctionnalités et des technologies innovantes. Forts d'un catalogue de près de 100 solutions pour améliorer l'efficacité énergétique, la performance opérationnelle, l'expérience des passagers et les services digitaux, nous donnons aux opérateurs les moyens de rester compétitifs et de maintenir leurs flottes à jour avec les dernières innovations du secteur. Nos solutions de performance opérationnelle s'étendent à la mise à niveau des sous-systèmes afin d'améliorer la sécurité, la fluidité, la fréquence et l'intégration urbaine des opérations ferroviaires. Les améliorations de la performance énergétique se concentrent sur le contrôle et la modernisation des principaux sous-systèmes consommateurs d'énergie des trains, tels que les systèmes d'aide à la conduite qui peuvent réduire la consommation d'énergie de traction jusqu'à 15 %. Les solutions pour l'expérience des passagers se concentrent sur l'amélioration des intérieurs, de l'accessibilité, du confort, des accessoires, de l'information et des systèmes de connectivité.

1.2.3 SIGNALISATION

Chiffres clés

- Carnet de commandes : 2,3 milliards d'euros (-20 %)
- Chiffre d'affaires : 2,6 milliards d'euros (+9 %)
- + de 19 000 employés (dont Systèmes)
- + de 30 sites d'ingénierie (dont Systèmes)

Faits marquants de l'année

- Commandes :
 - En novembre 2023, Alstom remporte un contrat de 300 millions d'euros pour équiper 2 lignes de RER en Île-de-France avec la dernière technologie de signalisation NEXTEO.
 - Pour les services de signalisation et d'infrastructure, un contrat d'assistance à long terme a été signé avec le métro de Sydney (City et Southwest) pour 10 ans, et un accord d'assistance technique et de fourniture de pièces détachées a été renouvelé avec PKP PLK en Pologne pour deux années supplémentaires.
 - Dans le cadre du plan national de déploiement de l'ETCS sur tous les trains en Italie, un important contrat-cadre a été signé pour convertir l'ancien système (SCMT) en ETCS sur plus de 850 véhicules.

- Livraisons :
 - En Inde, pour NCRTC, projet phare sur les nouveaux couloirs de transport périurbain dans la région de Delhi, Alstom fournit une solution complète mettant à profit son expertise dans les projets ETCS/ERTMS, et notamment sur les derniers développements en matière d'automatisation des trains (ATO), d'augmentation de la capacité (ETCS niveau 3 hybride) et de communication radio moderne (LTE).
 - Pour la ligne rouge de Tel Aviv, en Israël, Alstom a fourni l'un de ses systèmes CBTC, largement éprouvés et faisant l'objet de mises à niveau continues, désormais entré en service commercial.
 - Alstom a été le fier sponsor thématique de la Collegiate Penetration Testing Competition (CPTC) 2023, la plus grande compétition universitaire de cybersécurité au monde basée sur l'offensive, lancée par l'ESL Global Cybersecurity Institute du Rochester Institute of Technology. Ce parrainage a permis d'introduire, pour la toute première fois, le thème de la cybersécurité dans le cadre du transport ferroviaire dans cette compétition à laquelle participent plus de 100 écoles à travers le monde.

Pour développer la mobilité durable, nous devons augmenter la capacité et l'efficacité de nos systèmes actuels de transport public, persuader les gens de choisir de voyager en transport collectif plutôt qu'en véhicule personnel, et transporter plus de marchandises en train qu'en camion. La digitalisation peut nous permettre d'y parvenir : lorsque le contrôle du train est confié au système de signalisation numérique, la vitesse et le freinage sont parfaitement optimisés, permettant à nos clients de faire circuler davantage de trains à des vitesses plus élevées et à des fréquences plus courtes. La signalisation et le contrôle numériques améliorent donc l'expérience globale des passagers grâce à une plus grande capacité, une réduction des retards et des temps de trajet plus courts.

Alstom 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.

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 19 avril 2024, Alstom a annoncé la vente de son activité de signalisation conventionnelle en Amérique du Nord.

1.2.3.1 Contrôle des trains de grandes lignes

Nos solutions de signalisation numérique pour les grandes lignes couvrent aussi bien le transport de fret que les trains régionaux et périurbains, les trains interurbains et les trains à grande vitesse, et aident nos clients à optimiser le trafic, à garantir l'efficacité et à automatiser progressivement les opérations pour un coût total de possession concurrentiel.

Système de contrôle des trains européen

La norme ETCS/ERTMS (European Train Control System/European Rail Traffic Management System) vise à remplacer les différents systèmes nationaux de contrôle et de commande des trains par un système européen unique de contrôle des trains afin d'améliorer l'interopérabilité et l'efficacité. Il est conçu pour remplacer progressivement les systèmes incompatibles existants, dans toute l'Europe.

La norme ETCS/ERTMS a 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 par le biais de solutions complètes qui intègrent 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.

Solutions de contrôle des trains de fret

Dans les réseaux ferroviaires à faible densité, et pour les clients dont les activités ont lieu dans des environnements rudes et éloignés, les systèmes de signalisation traditionnels peuvent s'avérer difficiles et coûteux à installer et à entretenir. À ces défis, la réponse flexible et résiliente d'Alstom est le système ITCS (Incremental Train Control System), avec le positionnement par satellite et l'absence presque totale d'infrastructure en bord de voie. L'ITCS démontre son efficacité en service au quotidien depuis 2001 grâce à plus de 2 000 km de lignes de fret et de lignes mixtes aux États-Unis, en Chine, en Australie et en Colombie.

1.2.3.2 Contrôle des trains urbains

L'augmentation de l'urbanisation, de la sécurité, de la pollution environnementale et le manque de solutions de mobilité adéquates sont les principaux défis que doit relever le transport urbain de nos jours. Alstom améliore en permanence son système de signalisation en milieu urbain, afin d'optimiser la capacité de transport et la flexibilité opérationnelle.

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 qu'à la voie.

Solutions CBTC (contrôle des trains basé sur la communication)

Les solutions CBTC Urbalis™ d'Alstom sont déployées sur plus de 180 lignes dans le monde. Certains des contrats les plus récents sont l'UAG M12 d'Istanbul (Turquie), équipé de Urbalis Flo™ (anciennement Cityflo™ 650), et la L1 de la ville de Panama, équipée d'Urbalis Forward™ (anciennement Urbalis™ 400).

Pour augmenter encore la capacité de transport urbain, Alstom a conçu Urbalis Fluence™, le CBTC nouvelle génération, avec une première application mondiale pour la Métropole européenne de Lille. Il s'agit de la première solution de signalisation urbaine avec beaucoup plus d'intelligence embarquée et une communication train à train directe. 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 20 % de la ligne. Grâce à une plus grande intelligence embarquée, Urbalis™ Fluence est capable de prendre des décisions de façon plus autonome et de s'adapter plus facilement en cas d'incident.

Solutions de contrôle de train conventionnelles

Les solutions Cityflo™ d'Alstom assistent et supervisent le conducteur pour certaines fonctions vitales, telles que le contrôle et le calcul de vitesse, l'exécution du signal d'arrêt d'urgence ou le système de vigilance. Du tramway au métro en passant par le véhicule léger sur rail, les solutions d'Alstom offrent les plus hauts niveaux de sécurité tout en respectant les attentes des opérateurs en termes de flexibilité, de performance et de rentabilité.

1.2.3.3 Systèmes d'enclenchement

En fonction de l'état global du trafic sur le réseau, les systèmes d'enclenchement d'Alstom Onvia Lock™ (anciennement Smartlock™ et Ebi Lock™), autorisent – ou pas – 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. Pour Onvia Lock™, Alstom a déployé plus de 1 900 systèmes d'enclenchement dans plus de 50 pays à travers le monde.

1.2.3.4. Produits à la voie

Alstom propose une gamme complète de produits et de solutions de signalisation à la voie (machines d'aiguillage, compteurs d'essieu et circuits de voie, solutions de passage à niveau et balises) qui peuvent servir à tous les types d'applications ferroviaires. Grâce à la digitalisation et à une connectivité élevée, l'ensemble du portefeuille est entièrement intégré aux systèmes de contrôle et comprend le plus haut niveau de maintenance préventive et corrective.

1.2.3.5 Système de surveillance

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 processus 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.

Gestion du trafic

Les centres de contrôle Onvia Vision™ et Urbalis Vision™ (anciennement Iconis™ et EBI Screen™) supervisent le réseau dans toutes ses dimensions.

Le système de contrôle automatique d'Alstom garantit le respect des horaires, l'optimisation automatique des itinéraires et le bon déroulement de toutes les tâches opérationnelles requises des différents acteurs impliqués dans la gestion du trafic 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.

Systèmes de vidéosurveillance (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.

1.2.3.6 Services de signalisation et d'infrastructure

Les solutions d'infrastructure et de signalisation conçues et livrées par Alstom garantissent un fonctionnement sûr et optimal du système, pendant toute sa durée de vie. Maintenir ces systèmes sur une période aussi longue implique une approche moderne des services, notamment si l'on tient compte de l'évolution rapide de la technologie et de la demande croissante de capacité. Alstom relève le défi en alliant sa maîtrise des technologies digitales et sa solide expérience du développement, de la modernisation et de la maintenance des systèmes d'infrastructure et de signalisation, comme le reflète son portefeuille complet de services. Du support traditionnel (service d'assistance, fourniture de pièces détachées et réparation) aux services plus évolués comme la gestion du cycle de vie et la cybersécurité, Alstom possède la connaissance du produit, la technologie et les processus nécessaires à la performance optimale du système ferroviaire. Avec plus de 70 clients dans son activité de services, Alstom s'impose depuis de nombreuses années comme le partenaire privilégié des opérateurs et des gestionnaires d'infrastructures ferroviaires à travers le monde.

Parmi les éléments marquants de l'année figurent le contrat d'assistance à long terme signé avec le métro de Sydney (City et Southwest) pour 10 ans, et le renouvellement de l'accord d'assistance technique et de fourniture de pièces détachées avec PKP PLK en Pologne pour deux années supplémentaires.

1.2.3.7 Mobilité intelligente

Orchestrer la mobilité

Notre solution d'orchestration Mastria™ est conçue pour répondre aux besoins actuels et futurs des villes intelligentes et coordonner tous les types de transport public, du rail à la route. Mastria™ surveille, intègre, régule et optimise l'offre de mobilité sur l'ensemble du réseau de transport public (plan de voyage, ajustement de la capacité) et utilise l'analyse avancée de données et des algorithmes pour prédire et anticiper l'impact sur le trafic et ainsi optimiser la demande de mobilité.

Connectivité

Nomad Digital est l'un des principaux fournisseurs mondiaux de solutions de gestion et de suivi des passagers et des flottes pour le secteur du transport. Il propose aux exploitants de transports et aux ensembleurs un portefeuille de solutions qui permet d'améliorer considérablement l'expérience des passagers grâce à une connectivité transparente, des informations en temps réel sur le trajet et des divertissements à bord. Ses solutions de surveillance en temps réel ainsi que son expertise en matière d'IA et d'apprentissage automatique, qui fournissent des informations clés sur les données pour l'exploitation et la maintenance, permettent également d'améliorer la disponibilité de la flotte et l'efficacité opérationnelle. Au total, ces solutions ont été mises en œuvre sur plus de 100 flottes comprenant plus de 10 000 unités de matériel roulant et offrant des services d'infodivertissement à environ 1,7 milliard de passagers chaque année.

Solutions digitales pour la mobilité

Avec la digitalisation croissante du transport public, la nécessité de regrouper toutes les données collectées au niveau des trains, des voies, de la signalisation, des passagers, de la billetterie, des événements de la ville et du trafic routier devient impérieuse. Alstom combine la science des données de la mobilité, l'apprentissage automatique, l'intelligence artificielle et son expertise pour relever les quatre grands défis liés à la mobilité : disponibilité des actifs (surveillance de l'état, maintenance prédictive), opérations (gestion du trafic, simulation de performance), énergie (consommation, simulation et optimisation) et flux de passagers (prévision de la demande et des flux).

1.2.3.8 Cybersécurité

Dans un monde où « logiciels », « connectivité » et « numérique » sont les maîtres mots, il est primordial de s'assurer que les données et les systèmes en réseau sont protégés pour garantir la continuité des opérations. Pour contrer les cybermenaces en constante évolution au gré des normes et réglementations mondiales qui apparaissent dans les différents pays, Alstom a développé une capacité de cybersécurité leader sur le marché qui associe une expertise éprouvée en matière de sécurité dans les technologies de l'information et les technologies opérationnelles à une connaissance approfondie des produits et à une expérience en matière de déploiement.

Alstom met en œuvre la cybersécurité dans des projets ferroviaires partout dans le monde, couvrant tous les segments du marché le long du cycle de vie de la cybersécurité ferroviaire, de la construction d'une nouvelle ligne au lancement d'un nouveau type de train, en passant par le traitement des systèmes existants. Notre offre couvre les services de conseil (scan, test d'intrusion), la gestion des vulnérabilités, l'amélioration de la cybersécurité (évaluation des systèmes/produits) et les opérations de sécurité. Nous travaillons avec des partenaires de confiance pour définir les meilleures pratiques et les normes de référence pour l'industrie ferroviaire, tout au long de la chaîne de valeur. Nos solutions sont conformes aux normes ISO 27001, TS 50701, IEC 62443 et à la future norme IEC 63452 sur la cybersécurité.

Dans le droit fil de la tendance de l'an dernier, nous avons continué à signer des contrats d'amélioration de la cybersécurité cette année, notamment aux États-Unis, en Australie, en Italie et en France.

1.2.4 SYSTÈMES

Chiffres clés

- Carnet de commandes : 3,7 milliards d'euros (x3,7)
- Chiffre d'affaires : 1,6 milliard d'euros (+7 %)
- + de 19 000 employés (dont Signalisation)
- + de 30 sites d'ingénierie (dont Signalisation)

Faits marquants de l'année

- Commandes :
 - Alstom s'est vu confier la réalisation de la toute première sous-station de recharge pour BEMU à la gare de Drogheda, près de Dublin, en Irlande, ainsi que l'électrification du dépôt correspondant.
 - Le consortium SIF – qui comprend Sofratesa et à la tête duquel se trouve Alstom – a été sélectionné par Fideicomiso para el Desarrollo del Sistema de Transporte Masivo (FITRAM) en République dominicaine pour produire un système monorail intégré Innovia, comptant 13 km et 14 stations, pour la ville de Santiago de los Caballeros.

- En janvier 2024, Alstom signe un contrat de plus de 500 millions d'euros avec la Commission royale d'AIUla pour le projet de tramway du Royaume d'Arabie saoudite.
- Livraisons :
 - En juillet 2023, Alstom a achevé la livraison du premier train du projet clé en main Tren Maya au gouvernement fédéral et au Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR).
 - Le système de monorail automatisé Innovia d'Alstom est entré en service sur les lignes rose et jaune du MRT de Bangkok en 2023.
 - À Rio de Janeiro, au Brésil, les équipes Infrastructure d'Alstom ont terminé l'extension de la ligne de tramway VLT, avec sa solution sans caténaire, APS™.
 - Alstom a achevé avec succès la toute première livraison de sa solution APS™ à un constructeur de tramway autre qu'Alstom, ainsi que l'infrastructure sans caténaire de 10 km de long pour la ligne Halic Golden Horn en Turquie.

1.2.4.1 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 et de grandes lignes. 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 urbaines, pour les dalles et plinthes, permettant une installation jusqu'à quatre fois plus rapide par rapport aux méthodes traditionnelles. Alstom a aussi codéveloppé HAS™, une solution de voies composées de traverses béton sur semelle résiliente placées dans des coques rigides pour atténuer les émissions sonores et les vibrations.

Soucieux d'améliorer l'efficacité énergétique des réseaux de transport ferroviaire urbain et périurbain, Alstom a créé Hesop™, une sous-station réversible avancée combinant alimentation en énergie de traction et récupération de l'énergie de freinage dans un seul convertisseur. Tout au long du cycle de vie opérationnel des réseaux de transport urbain, Hesop™ a la capacité de récupérer plus de 99 % de l'énergie de freinage disponible des trains. Cette optimisation énergétique permet de réduire de 20 % le nombre de sous-stations dans les projets de nouvelle construction ou d'augmenter de 40 % le trafic sur les lignes actuelles. À ce jour, 136 convertisseurs Hesop™ ont été vendus dans le monde entier.

Alstom continue également d'étendre sa présence en matière de solutions de tramway sans caténaires avec APS™, un système d'alimentation électrique au sol via un troisième rail segmenté.

1.2.4.2 Systèmes clé en main

Alstom s'appuie sur son expérience et son savoir-faire pluridisciplinaire pour proposer des solutions intégrées permettant de gérer toutes les composantes d'un système ferroviaire : trains, signalisation et télécommunications, infrastructures et intégration système. Alstom offre ces solutions à la fois sur le marché du transport urbain et sur celui des grandes lignes, afin de répondre aux défis que posent la croissance rapide de la population et la forte densité. Il en résulte une optimisation de la performance et une réduction du coût de production et du coût total de possession. Avec de nombreuses lignes en cours de réalisation dans le monde, Alstom confirme sa position de leader mondial pour les projets de systèmes intégrés. Alstom bénéficie de solides références dans ce domaine, parmi lesquelles les contrats les plus récents tels que le North South Commuter Railway aux Philippines, le monorail de Santiago de los Caballeros en République dominicaine ou le métro de Cluj en Roumanie.

Alstom est le numéro un des solutions de métro clé en main, avec le plus grand nombre de lignes en construction et en service. Il dispose du plus vaste portefeuille de capacités et de technologies pour construire des systèmes de métro clé en main répondant aux exigences de chaque ville.

Alstom est aussi pionnier dans les solutions monorail avec ses trains monorail Innovia™ aux lignes élégantes qui circulent sur des voies de guidage épurées, parfaitement intégrées aux environnements urbains, comme en témoignent les trains déjà en service commercial qui remportent un franc succès.

À l'avant-garde du développement des APM (navettes automatiques), Alstom propose le système d'APM intégré Innovia™, adapté à chaque besoin du client, avec plus de 30 systèmes d'APM clé en main produits en plus de 50 ans avec services d'exploitation et de maintenance inclus.

Grâce à d'importants contrats récents comme le tramway d'AIUla en Arabie saoudite, Alstom complète son offre de systèmes urbains clé en main par ses systèmes intégrés de tramway qui comprennent le matériel roulant, la signalisation et les télécommunications.

1.3 Recherche et développement

En tant qu'acteur majeur des systèmes de transport et de mobilité, Alstom se concentre sur la création de solutions innovantes et durables pour le secteur du transport ferroviaire. Le ratio entre les dépenses nettes (avant APA) de R&D et le chiffre d'affaires est stable à environ 3,1 % sur l'exercice fiscal 2023/24. Alstom continue d'investir massivement dans le développement de nouvelles technologies et solutions qui peuvent contribuer à améliorer la performance, la fiabilité et la durabilité des systèmes de transport ferroviaire. Les priorités d'Alstom en matière de R&D incluent :

- la digitalisation : Alstom se concentre sur l'exploitation des technologies numériques pour améliorer l'efficacité, la fiabilité et la sécurité des systèmes de transport ferroviaire. Alstom investit dans des technologies telles que le Big data, l'intelligence artificielle et l'Internet des objets (IoT) pour développer de nouvelles solutions de maintenance prédictive, d'optimisation énergétique et de gestion du trafic ;
- l'efficacité énergétique : Alstom s'engage à réduire la consommation énergétique et l'empreinte carbone des systèmes de transport ferroviaire. Le Groupe investit dans des technologies telles que la récupération d'énergie au freinage, les matériaux légers et les systèmes de traction sobres en énergie pour réduire la consommation d'énergie et les émissions ;
- la mobilité à l'hydrogène : Alstom est leader dans le développement de trains fonctionnant à l'hydrogène, qui constituent une alternative propre et durable aux trains diesel. Le Groupe investit dans la recherche et le développement pour améliorer l'efficacité et la performance des trains à hydrogène et élaborer de nouvelles solutions pour la production et le stockage de l'hydrogène ;
- la signalisation et le contrôle des trains : Alstom investit dans la R&D pour améliorer la sécurité, la capacité et l'efficacité des systèmes de transport ferroviaire grâce au développement de solutions avancées de signalisation et de contrôle des trains. En outre, Alstom développe de nouvelles technologies telles que l'exploitation automatique des trains (ATO) et les systèmes de prévention des collisions de trains (TCAS) afin d'améliorer la sécurité et de réduire les retards ;

1.3.1 DÉVELOPPEMENT DE LA GAMME

1.3.1.1 Matériel roulant

Des programmes financés par le PIIEC (Projet important d'intérêt européen commun) « Hy2Tech » ont été lancés. Cet important programme européen permettra de poursuivre le développement du portefeuille de composants nécessaires pour les trains à hydrogène, les blocs d'alimentation des piles à combustible, les batteries et les convertisseurs de puissance. Il soutiendra la mise au point de nouveaux trains à hydrogène pour les applications régionales, les locomotives de manœuvre et le fret, en s'appuyant sur l'expérience acquise avec les trains régionaux Coradia iLint™ qui sont désormais en service.

Composants

Alstom a continué d'améliorer les performances de son portefeuille de composants en matière d'efficacité énergétique, de réduction de poids et de fiabilité.

Les nouveaux produits seront encore plus modulaires, contribuant à l'amélioration de la planification et à la réduction des coûts fixes dans l'exécution des projets.

- l'expérience voyageur : Alstom investit dans la R&D pour améliorer l'expérience voyageur dans les trains comme dans les gares. Le Groupe développe de nouvelles technologies telles que la réalité virtuelle, la réalité augmentée et les applications mobiles pour améliorer le confort, la commodité et le divertissement des passagers.

Tous les efforts de R&D poursuivent l'ambition de répondre aux attentes des clients et de leurs passagers tout en prenant en compte les impacts environnementaux et l'enjeu de développement durable. Alstom propose ainsi des solutions attractives à forte capacité et avec un coût global de possession optimisé. Alstom s'est aussi engagé à appliquer l'éco-design à l'intégralité de ses principales solutions d'ici 2025.

LES CINQ PRIORITÉS DE L'ÉCO-DESIGN



Trains périurbains

Le remplacement du train périurbain Adessia™ a été lancé pour répondre aux marchés du Royaume-Uni et des États-Unis. Cette nouvelle gamme de produits comprendra des versions EMU (Unités multiples électriques), BMU (Unité multiples batteries), BEMU (Unités multiples électriques à batterie) et HMU (Unités multiples à hydrogène) qui remplaceront également les trains diesel existants.

Développement de la gamme Avelia™

Le développement de la gamme Avelia™ se poursuit. Les essais d'homologation de l'Avelia Horizon™ sont prévus en 2024 pour permettre une mise en service commerciale en 2025. Le développement de configurations internationales est en cours.

Alstom a lancé le développement de l'Avelia Stream™ 300, destiné au segment des trains à grande vitesse à un seul étage, avec un premier projet pour Italo.

Rail léger

Dans la même veine que le Citadis™, Alstom développe un véhicule léger sur rail répondant aux spécificités du marché aux États-Unis, en mettant l'accent sur l'expérience des passagers et la possibilité de fonctionner sans caténaire.

1.3.1.2 Infrastructure

SRS™ pour les tramways et les bus – une solution de recharge par le sol, automatique et interopérable

La solution SRS™ (Static Charging System) d'Alstom est une solution de recharge par contact au sol pour les tramways et les bus électriques. Elle permet une recharge rapide et efficace des véhicules électriques, ce qui élimine le besoin de câbles aériens le long du parcours. Le système SRS fonctionne à l'aide d'un ensemble de rails d'alimentation encastrés dans la chaussée aux stations et aux dépôts.

Ces rails ne se mettent sous tension que lorsqu'un véhicule équipé d'un système de collecteur spécial s'arrête dessus. Le système de collecteur est monté sous le véhicule ; quand il entre en contact avec les rails d'alimentation, ceux-ci transfèrent l'énergie aux batteries du véhicule. Ses avantages principaux, à savoir son interopérabilité et sa conception compacte, permettent une intégration aisée dans le paysage urbain.

La version tramway est en service à Nice depuis 2018 sur les lignes 2 et 3.

La première solution de recharge rapide en ville pour les bus électriques est en cours de mise en œuvre le long de la future ligne TZen 4 dans la banlieue de Paris, ainsi qu'au dépôt de la ligne.

Route électrique – technologie APS pour les véhicules routiers (recharge dynamique par le sol)

Le système d'APS Alstom conçu pour la route est une solution dérivée de sa solution d'APS éprouvée pour le tramway, transposée pour servir le marché des véhicules routiers électriques.

Le système d'APS fonctionne à l'aide d'un ensemble de rails d'alimentation encastrés dans la chaussée. Ces rails sont raccordés à une source d'alimentation et ne se mettent sous tension que lorsqu'un véhicule électrique équipé d'un système de collecteur d'énergie passe dessus. Ce système de collecteur est monté sous le véhicule ; quand il entre en contact avec les rails d'alimentation, ceux-ci transfèrent l'énergie au véhicule.

Fournissant l'énergie nécessaire à son déplacement, il permet également aux véhicules électriques de recharger leurs batteries pendant leur fonctionnement, éliminant ainsi la nécessité de s'arrêter longuement à des bornes de recharge.

Un projet pilote est en cours, mené par « Autoroutes et Tunnel du Mont-Blanc » (ATMB), où Alstom testera sa solution d'APS pour la route, à la Vallée de Chamonix-Mont-Blanc, contribuant à la décarbonation du transport routier de marchandises. La première phase de ce projet pilote se déroulera dans la zone expérimentale TRANSPOLIS, avant de passer à la seconde phase sur une route ouverte au sein du réseau ATMB.

1.3.1.3 Clé en main

Infrastructure sécurisée pour une navette autonome

Les véhicules autonomes conçus pour transporter des passagers le long d'un itinéraire prédéterminé, sans conducteur humain, font l'objet d'un intérêt croissant. Certaines navettes autonomes sont conçues pour fonctionner sur un itinéraire dédié, tandis que d'autres peuvent s'adapter à l'évolution des conditions de circulation et prendre des passagers à la demande. Elles constituent un bon exemple de la tendance croissante à adopter des véhicules autonomes et à développer des systèmes de transport intelligents. Ces navettes autonomes fonctionnent généralement à l'aide de capteurs, de caméras et de logiciels avancés pour naviguer sur les routes et éviter les obstacles. Alstom poursuit le développement d'une infrastructure connectée intelligente qui permettra un fonctionnement efficace et sûr des navettes autonomes et des véhicules connectés, entre autres véhicules prioritaires. Au sein d'un consortium, le Groupe déploiera son système dans le centre de Châteauroux avec son partenaire Easymile. Easymile fournit des logiciels et des solutions complètes pour la mobilité sans conducteur et le transport de marchandises. L'entreprise a été la première, avec plusieurs opérations d'envergure dans le monde, à déployer des services totalement autonomes de niveau 4. C'est également le premier fournisseur de solutions pour véhicules autonomes à être certifié ISO 9001:2015.

1.3.1.4 Signalisation

Alstom poursuit le développement de ses systèmes de signalisation autour de trois piliers : la digitalisation (côté matériel et côté logiciel) ; l'automatisation pour davantage de fluidité ; la cybersécurité pour une mobilité sûre et sécurisée.

Nos programmes de R&D répondent aux besoins les plus divers :

- solutions ERTMS Onvia Control™ et Onvia Cab™ pour le contrôle des trains sur les grandes lignes et solutions d'enclenchement Onvia Lock™ ;
- ce programme inclut le développement de la conduite automatique des trains (ATO) pour les systèmes ouverts ;
- solutions urbaines CBTC pour les métros et les tramways : gamme Urbalis™ ;
- Urbalis Fluence™ est le seul système CBTC de train à train au monde qui rend superflue l'installation d'équipement en bordure de voie ;
- centres de contrôle opérationnels : Onvia Vision™ et Urbalis Vision™, pour l'optimisation de la fluidité du trafic et l'orchestration des opérations à distance ;
- services opérationnels et de maintenance HealthHub™ Signalling, pour la collecte des données de maintenance et l'établissement de diagnostics et pronostics pour les opérateurs.

Le développement de plateformes à la pointe de la technologie, communes à l'ensemble du portefeuille, permet à Alstom d'optimiser les synergies et la technicité : des processeurs multicœur puissants embarqués ou installés le long des voies et des réseaux et des systèmes de télécommunication compatibles avec les dernières normes pour faciliter le déploiement de nos solutions.

Ces développements bénéficient 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.

1.3.1.5 Mobilité intelligente

Alstom est désormais un acteur de référence dans le domaine de la mobilité intelligente, laquelle est un levier important pour faciliter le transfert modal (des voitures particulières et autres modes de transport au rail) nécessaire pour atteindre les objectifs de zéro émission nette dans le secteur des transports à horizon 2050, en ligne avec les Accords de Paris.

La mobilité intelligente emploie des technologies avancées et des solutions innovantes pour rendre le transport plus efficace, plus durable et plus sûr. Elle nécessite l'intégration de divers modes de transport, tels que les transports en commun, le covoiturage et les options de micromobilité comme les vélos et les trottinettes, dans un réseau transparent et interconnecté. Les solutions de mobilité intelligente reposent généralement sur des approches basées sur les données. Celles-ci sont notamment des données de trafic en temps réel, des données de demande des utilisateurs et des analyses prédictives, visant à optimiser les systèmes de transport et à améliorer l'expérience de mobilité globale des voyageurs. En promouvant des modes de transport plus intelligents et plus durables, la mobilité intelligente peut aider à réduire la congestion du trafic, à diminuer les émissions de carbone et à améliorer l'accessibilité et la commodité des systèmes de transport pour tout le monde.

Pour saisir ces opportunités, Alstom s'est engagé sur la voie de la transformation, avec ses clients, son portefeuille de produits/solutions, mais aussi son modèle de livraison. L'accélération du déploiement des technologies numériques crée de nouvelles opportunités et de nouvelles attentes chez nos clients : les opérateurs de transport sont à la recherche de solutions numériques pour améliorer leurs performances financières et opérationnelles. Dans ce but, Alstom a enrichi son portefeuille avec des systèmes d'aide à la décision avancés, reposant sur l'analyse de données ou de vidéos, des simulateurs de signalisation avancés et l'intelligence artificielle. Ces nouveaux services basés sur les données permettent un meilleur accès aux données générées par les actifs d'Alstom. L'écosystème numérique d'Alstom offre des solutions SaaS (Software as a Service) tout en intégrant des algorithmes avancés d'analyse des données comme composants logiciels dans les produits et plateformes d'Alstom.

1.3.2 INNOVATION

Alstom réunit près de 24 000 professionnels de l'ingénierie autour d'un objectif : devenir le leader mondial de l'innovation en matière de solutions de mobilité durable et intelligente.

En mars 2024, le portefeuille de propriété intellectuelle d'Alstom se composait d'une collection complète et pointue de 9 880 inventions brevetées ainsi que de 966 demandes de brevet en cours, ce qui témoigne de l'engagement de l'entreprise en faveur de l'innovation et du progrès.

1.3.2.1 Stratégie innovation

Notre monde se remet de la pandémie de Covid-19. La demande des voyageurs augmente sous l'effet de la démographie mais, dans le même temps, le secteur des transports est responsable d'environ un quart des émissions de gaz à effet de serre et doit trouver des solutions pour parvenir à une trajectoire zéro émission nette d'ici 2050, en ligne avec les Accords de Paris.

La transformation numérique est également un élément essentiel de la stratégie d'innovation du Groupe. Ce dernier fait progresser les solutions numériques, en intégrant l'IA à ses éléments constitutifs dans l'ensemble du système ferroviaire afin de créer des synergies et d'offrir à ses clients plus de liberté et de flexibilité dans leur exploitation. Nous accordons tout autant d'importance à la cybersécurité, qui garantit l'intégrité et la sécurité des systèmes ferroviaires contre les vulnérabilités numériques susceptibles de perturber les opérations normales.

Le secteur peut également être confronté à des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement en raison d'une pénurie de matériaux

Par ailleurs, Alstom est idéalement positionné pour relever les défis posés par la mobilité autonome grâce à une expertise reconnue dans les systèmes de transport intégrés et dans les infrastructures intelligentes et connectées, avec plus de 70 références de solutions sans conducteur.

En 2023, Alstom et la société nationale suisse des chemins de fer, SBB, ont commencé une série de tests avec une locomotive Traxx Shunter H4. Le projet consiste à tester une cabine de conduite de manœuvre, en apportant des modifications au matériel et au logiciel d'un Traxx Shunter H4. L'objectif du projet est de définir la cabine de conduite, d'améliorer la communication entre le centre de contrôle et le véhicule via les réseaux publics 4G/5G, et de mettre en place un mécanisme de sécurité pour arrêter le véhicule en cas de perturbation de la communication. Le projet fournira également un soutien complet à SBB pour tester et étudier les interactions homme-machine. En outre, les conducteurs de trains de SBB recevront une formation approfondie sur l'utilisation du système de commande à distance amélioré afin d'en garantir une utilisation sûre et efficace.

1.3.1.6 Services

La recherche et le développement dans les services sont essentiellement axés sur des concepts d'exploitation plus respectueux de l'environnement, durable et plus efficace. Les initiatives de mise à niveau vers la traction verte incluent, par exemple, la conversion à la traction intégrale par batterie des trains régionaux, le retrofit avec moteurs à combustion interne alimentés à l'hydrogène pour les locomotives, ou la fourniture d'une solution d'autonomie pour les lignes non électrifiées au moyen de la fonctionnalité du « dernier kilomètre ».

L'activité Digital Solutions, dans le cadre de ses vastes travaux de recherche et développement, travaille entre autres sur l'amélioration de la maintenance prédictive et conditionnelle, mais aussi de l'efficacité opérationnelle et de la cybersécurité.

essentiels, de goulets d'étranglement et de protectionnisme, ce qui fait de la résilience un sujet important.

La stratégie d'innovation d'Alstom visera donc à concevoir des solutions pour :

- la croissance constante de la demande de transport en quantité mais aussi dans toute sa diversité ;
- un écosystème de mobilité résilient face aux bouleversements géopolitiques, aux défis macroéconomiques et aux changements climatiques ;
- une mobilité sans émission.

Une liste des principales technologies permettant d'atteindre ces objectifs a été élaborée dans une perspective à l'horizon 2030.

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

Pour renforcer l'intégration de tous les employés dans la dynamique d'innovation, Alstom a créé, au cours des trois dernières années, The Innovation Race. Un défi en interne pour rassembler les meilleures idées d'innovation possibles sur une période donnée. Cette année, le thème était « Innover pour mieux servir ». Avec plus de 1900 idées recueillies, provenant de toutes nos régions, fonctions et plateformes, cette édition a connu le plus grand succès jamais enregistré. Après un processus de sélection, huit d'entre elles ont intégré la phase d'incubation du programme de collaboration pour l'innovation afin d'être développées plus avant.

1.3.2.2 Entreprise européenne commune pour le ferroviaire

L'objectif de l'entreprise commune « Système ferroviaire européen » (Europe's Rail) est de fournir un réseau ferroviaire européen intégré de grande capacité en éliminant les obstacles à l'interopérabilité et en fournissant des solutions pour une intégration complète. Elle couvrira la gestion du trafic, les véhicules, l'infrastructure et les services, dans le but d'accélérer l'adoption et la mise en œuvre de projets et d'innovations. Elle exploitera le vaste potentiel de la digitalisation et de l'automatisation pour réduire les coûts, augmenter la capacité et améliorer la flexibilité et la fiabilité, et se basera sur une solide architecture de système fonctionnel de référence. Alstom en est un membre fondateur. Nous investissons environ 35 millions d'euros à un horizon 2029/30 (dont environ 4 millions d'euros en 2023/24 et près de 10 millions d'euros en 2024/25) et participons, avec 25 fournisseurs, opérateurs et gestionnaires d'infrastructures, aux piliers Innovation et Système. Les projets d'innovation sont en phase 1 jusqu'en 2026 et seront suivis par les phases 2 et 3 jusqu'en 2030, l'accent étant mis sur la démonstration et le déploiement. Les projets d'innovation développent :

- les interfaces entre les systèmes de gestion du trafic et le contrôle centralisé du trafic à l'aide d'une plateforme de communication normalisée ;
- l'exploitation automatique des trains jusqu'au démonstrateur GoA4 ;
- les nouvelles méthodes, les nouveaux produits et les nouveaux services visant à réduire les coûts du cycle de vie des actifs et à prolonger les cycles de vie des infrastructures et du matériel roulant ;
- la batterie de traction de nouvelle génération et le bogie haute performance ;
- l'intégration mécanique et électronique de l'attelage automatique numérique pour le fret.

L'objectif du pilier Système est de veiller à ce que l'évolution du système ferroviaire repose sur des visions opérationnelles communes et une architecture fonctionnelle stratifiée permettant au secteur ferroviaire de converger vers une vision stratégique de l'évolution de l'espace ferroviaire unique européen. Ce pilier concerne notamment l'interopérabilité, la digitalisation, la normalisation et l'automatisation.

1.3.2.3 I Nove You™ : Libérer le potentiel d'innovation de tous les collaborateurs

La capacité d'innovation d'Alstom n'a de limite que celle de ses collaborateurs. C'est leur ingéniosité qui lui donne le pouvoir de façonner la mobilité. Pour canaliser cette énergie positive, Alstom a créé il y a près de 16 ans I Nove You™. Il s'agit du concours annuel d'Alstom récompensant des innovations qui ont fait leurs preuves. Les équipes d'Alstom lancent de nouveaux projets créatifs et innovants et les présentent à toute l'entreprise. En plus de promouvoir les initiatives d'innovation et de récompenser les meilleurs projets en la matière, ce concours d'idées interne contribue à la reconnaissance des compétences techniques et commerciales des équipes participantes. Les champions de l'innovation et les responsables régionaux s'impliquent fortement pour stimuler les soumissions en soutenant les collaborateurs.

L'édition de cette année a de nouveau remporté un franc succès, avec plus de 1 500 projets soumis dans six catégories et impliquant plus de 3 100 participants de toutes les régions et de toutes les gammes de produits.

Le programme I Nove You™ a déjà récompensé des solutions aujourd'hui plébiscitées par nos clients. Par exemple, le « logiciel d'homologation virtuelle pour la dynamique ferroviaire », prix spécial 2023 dans la catégorie « Rentabilité », propose des caractéristiques qui permettent d'utiliser l'homologation virtuelle, partiellement ou entièrement, pour la dynamique ferroviaire. Cela permet d'accélérer le processus d'introduction de nouveaux produits sur le marché et de réduire les coûts liés à l'approbation du matériel roulant.

Dans le passé, les produits et les solutions retenus étaient récompensés par un prix. C'est le cas notamment de Rail Buckle, solution basée sur les données visant à anticiper les déformations des rails dues au changement climatique ; Coradia iLint™, le premier train à hydrogène au monde ; StationOne™, la plateforme en ligne pour les pièces détachées ; HealthHub™, la suite de solutions de maintenance digitale ; Hesop™, une sous-station réversible qui peut récupérer et réinjecter jusqu'à 99 % de l'énergie de freinage dans le réseau électrique ; ou encore des solutions de mobilité plus saines comme le filtre PEPA™, solution de filtration de l'air qui capture et tue les virus.

1.4 Modèle de création de valeur

TENDANCES

1 CROISSANCE DÉMOGRAPHIQUE ET INTENSIFICATION DE L'URBANISATION

► NOS RESSOURCES

► NOTRE MODÈLE D'AFFAIRE

HUMAINES

- 84 748 employés de 184 nationalités
- 23 961 ingénieurs
- 9 880 inventions brevetées et 966 demandes en cours d'examen

FINANCIÈRES

- Commandes : 18,9 mds €
- Capitaux à 8,8 mds €
- Cash Flow libre : (557) m €
- Marge d'exploitation ajustée : 5,7 %

NATURELLES

- 24,1 % d'intensité énergétique de nos produits vs 2014
- 75 % d'électricité d'origine renouvelable
- 91 % de récupération de nos déchets
- 92 % de produits pouvant être réutilisés ou recyclés

INDUSTRIELLES

- 254 sites dans 64 pays
- Investissements industriels : 307 m€

SOCIÉTALES

- 1 000 clients à travers 77 pays
- Certification anti-corruption ISO 37001 ⁽¹⁾
- 91 % de fournisseurs suivis ou évalués sur la RSE et l'E&C en fonction de leur niveau de risque
- 2,2 m € de budget de la Fondation

NOTRE MISSION

Soutenir la transition vers des systèmes de transports plus durables partout dans le monde.

CROISSANCE DU CA

+5 % CAGR

INNOVATION

Investissement en R&D
3,1 % du CA ⁽²⁾

EXÉCUTION

> 2 200 contrats en cours

NOTRE CHAÎNE

Réponse aux besoins du client



Assemblage des trains



Installation des infrastructures...



Maintenance



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

1 Décarbonation de la mobilité

NOS VALEURS

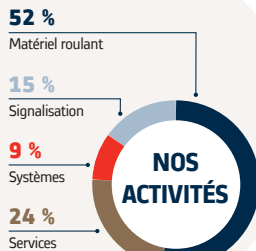
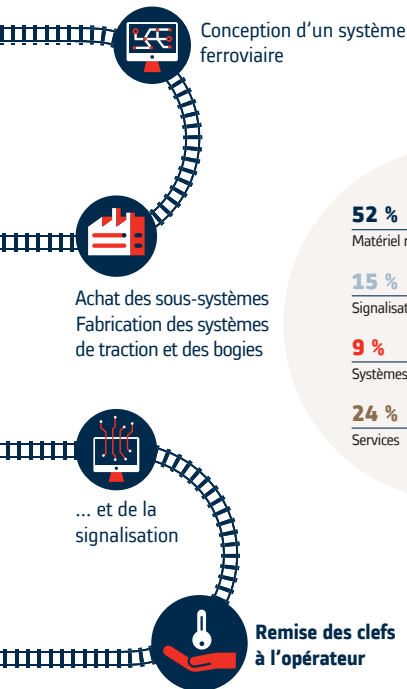
AGILE

(1) Pour tous les pays et sites opérationnels dans ses régions.

2 CHANGEMENT CLIMATIQUE ET PRESSIONS ENVIRONNEMENTALES

Des transports inclusifs, respectueux de l'environnement, sécurisés et efficaces, favorisant un modèle économique social et responsable.

DE VALEUR



- 2** Employeur engagé
- 3** Impact positif sur la communauté
- 4** Partenaire responsable

INCLUSIF

RESPONSABLE

3 DYNAMISME DES INVESTISSEMENTS DANS LE TRANSPORT FERROVIAIRE

► NOTRE CRÉATION DE VALEUR

COLLABORATEURS

- **90,7 %** de collaborateurs formés
- Certification mondiale **Top Employer**
- **80 %** des collaborateurs sont fiers de travailler pour Alstom ⁽²⁾

ACTIONNAIRES

- Chiffre d'affaires : **17,6 mds €**
- **0 %** de taux de distribution ⁽³⁾

CLIMAT ET ENVIRONNEMENT

- Des engagements climatiques validés par le SBTi
- **8,4 g** CO2e/ton.km et **4,0 g** CO2e/pass.km
- **87 %** de solutions nouvellement développées éco-conçues
- **83 %** des employés Alstom travaillent sur des sites certifiés **ISO14001**
- - **27 %** d'intensité énergétique de nos opérations vs. 2021/22

FOURNISSEURS

- **182** fournisseurs inscrits au programme de formation sur les achats durables
- Membre fondateur de « **Railponsible** »

CLIENTS ET SOCIÉTÉ

- Près de **90 millions** de personnes transportées quotidiennement par les trains Alstom
- Satisfaction client ⁽⁴⁾ de **8,4**
- Taux d'imposition effectif de **28%** ⁽⁵⁾
- **358 722** bénéficiaires d'actions locales
- + **356 000** emplois soutenus directs et indirects

(2) Enquête engagement des collaborateurs 2023.

(3) % du RNpg. Proposé à l'assemblée générale des actionnaires de juin 2024.

(4) Indicateur NPS.

(5) Avant APA.

1.5 Tendances du marché et opportunités

1.5.1 MOTEURS DE CROISSANCE DU MARCHÉ

Le marché ferroviaire est soutenu par de solides moteurs de croissance à long terme. La forte croissance démographique mondiale, l'urbanisation galopante, les préoccupations environnementales ou sanitaires grandissantes appuyées par la réglementation, l'évolution des comportements des consommateurs : tous ces facteurs favorisent les investissements dans le transport ferroviaire durable, tant pour les infrastructures ferroviaires et le matériel roulant que pour les services connexes.

1.5.1.1 Démographie et urbanisation

La population mondiale devrait augmenter de 2 milliards de personnes d'ici 2050, pour atteindre les 10 milliards, et pourrait culminer à près de 11 milliards vers 2100 (selon "City Population by city", 1975-2070, Nations unies, 2022). Cette croissance spectaculaire aura des conséquences pour les générations à venir, parmi lesquelles une urbanisation accrue et une accélération des migrations.

D'ici 2050, on prévoit que 75 % de la population mondiale habitera en ville.

La croissance démographique et l'évolution des modes de vie renforceront vivement la demande de transport. L'ITF (International Transport Forum) anticipe que la demande de transport pour les passagers va doubler d'ici 2040 ("ITF Transport Outlook 2021 Reshape scenario", scénario central de l'étude).

Cette croissance profitera en particulier au transport ferroviaire, car les transports publics doivent être encouragés par opposition à la mobilité individuelle, pour des raisons de développement durable, d'énergie ou d'économie.

Dans les pays industrialisés et les régions métropolitaines densément urbanisées, le transport ferroviaire continuera de jouer un rôle important, en évitant la congestion du trafic et l'occupation de l'espace dans les villes et les zones urbaines, tout en fournissant des solutions de transport de masse sûres, fiables et propres. L'urbanisation et les infrastructures durables seront essentielles à la création d'une valeur sociale et environnementale améliorant la qualité de vie de tout le monde.

Le transport ferroviaire apporte déjà une réponse efficace et écologique aux défis de la mobilité de demain en termes de capacité de transport, de régularité, de sécurité, de réduction du bruit, de pollution et de consommation d'énergie.

1.5.1.2 ESG, développement durable et énergie

Aujourd'hui, plus de 90 % de la population mondiale vit dans des zones où la pollution de l'air dépasse les seuils recommandés par l'Organisation mondiale de la santé, tandis que les émissions de CO₂ générées par le transport continuent de croître.

Le transport contribue grandement aux émissions mondiales (environ un quart des émissions de gaz à effet de serre dues à la combustion d'énergie) et offre donc un fort potentiel pour les réduire. Les conséquences du changement climatique et l'impact de la pollution atmosphérique sur la santé publique poussent les gouvernements, les villes et les organismes de réglementation, mais aussi les opérateurs de transport et les citoyens, à agir.

Le rail se positionne aujourd'hui clairement parmi les modes de transport motorisés émettant le moins de carbone au passager transporté. Dans un contexte où l'alignement sur le scénario « zéro émission nette » nécessitera un transfert rapide vers le rail des modes de transport à forte intensité de carbone, comme les voitures particulières, les camions et les avions, l'efficacité environnementale du rail est reconnue par de nombreux gouvernements qui encouragent ce transfert modal.

En outre, même si tous les modes de transport vont réduire leurs émissions dans les décennies à venir, dans un monde où l'énergie est un paramètre crucial – voire le paramètre le plus crucial – pour le développement, la pénurie d'énergie et la résilience énergétique vont devenir des sujets primordiaux pour les décennies à venir. En particulier, la disponibilité de l'énergie verte pour tout le monde est clairement remise en question, et l'évolution des prix de l'énergie est très incertaine. Si le volume des transports de passagers et de marchandises doit doubler d'ici 2050, l'efficacité énergétique va devenir un facteur clé.

Selon les calculs de l'AIE (Agence internationale de l'énergie), l'intensité énergétique des modes de transport de passagers ou de marchandises est fortement en faveur du transport ferroviaire : la consommation moyenne par passager au kilomètre n'est que de 0,2 mégajoule pour le ferroviaire contre 1,8 mégajoule pour l'aviation ou la route. Même si l'on décarbone tous les modes de transport demain, ce ratio de 1 à 9 en termes d'énergie poussera à encourager l'utilisation du rail parmi les différents modes de transport. Ce transfert modal profitera à Alstom, leader mondial du transport ferroviaire.

1.5.1.3 Macroéconomie et financement public

La croissance économique est évidemment un moteur de l'activité d'Alstom. Le transport de marchandises et de passagers, le pouvoir d'achat de ces derniers et les financements publics sont mondialement liés à la croissance des produits intérieurs bruts (PIB).

Jusqu'en 2019, le trafic de passagers urbains et grandes lignes ainsi que le fret ferroviaire croissaient de manière constante à l'échelle mondiale. À partir de 2020, le trafic des passagers a été durement touché dans le monde entier, par la crise du Covid-19, notamment lors des confinements et des restrictions de voyage. Cependant, 2022 a connu une forte reprise du trafic dans le monde entier et 2023 confirme cette tendance, la plupart des pays ayant retrouvé ou quasiment retrouvé les niveaux de trafic de 2019.

Malgré la hausse des taux d'intérêt, le PIB mondial devrait croître au cours des prochaines années. Le pouvoir d'achat des passagers devrait augmenter en raison de l'élargissement de la classe moyenne mondiale, tant en chiffres relatifs qu'absolus, pour atteindre presque 5 milliards de personnes en 2030. La classe moyenne devrait augmenter d'un tiers pour atteindre 4,8 milliards de personnes en 2030.

En outre, les financements publics devraient continuer à soutenir le rail. Dans un contexte de préoccupation environnementale croissante et d'instabilité des prix de l'énergie, le rail, qui nécessite, comme indiqué plus haut, neuf fois moins d'énergie par passager et par kilomètre parcouru que les véhicules privés et les avions, est considéré comme une voie stratégique par les gouvernements des pays matures et émergents.

La mobilité durable est une priorité des feuilles de route politiques partout dans le monde et il est clair que le financement du rail est beaucoup plus efficace pour décarboner les transports que l'investissement dans la décarbonation des autres modes de transport. Par conséquent, les investissements dans les infrastructures et les solutions de mobilité efficaces et durables devraient avoir une incidence positive sur les segments des grandes lignes et des trains urbains.

- En février 2021, le Canada annonce un financement de 14,9 milliards de dollars canadiens pour les transports publics au cours des huit prochaines années, en plus de projets déjà ambitieux tels que le projet d'électrification de la région du Grand Toronto, avec 680 km d'électrification et des investissements dans le matériel roulant pour une valeur totale de 17 milliards de dollars canadiens.
- En février 2021, le Parlement européen a adopté le Règlement établissant la facilité pour la reprise et la résilience (FRR), qui mettra à la disposition des États membres un total de 672,5 milliards d'euros, sous la forme de subventions et de prêts, pour contribuer à leurs plans de relance nationaux. Les estimations fournies par la Commission et complétées par les recherches de l'UNIFE montrent que les montants alloués aux projets de mobilité durable dans les 26 plans de relance nationaux s'élèvent à 72,2 milliards d'euros, dont 55 à 58 milliards d'euros d'investissements ferroviaires identifiés⁽¹⁾. Cela représente environ 11,5 % du financement total demandé dans le cadre de la FRR. Certains contrats ont déjà été signés avec un financement provenant de ces plans de relance nationaux, par exemple le déploiement de l'ERTMS en Italie, qui détient le montant le plus élevé (près de 30 milliards d'euros) en faveur des projets ferroviaires dans le cadre de son plan de relance national.
- Au Royaume-Uni, le gouvernement a annoncé en novembre 2021 son « plan ferroviaire intégré », une promesse de dépenser 96 milliards de livres sterling pour améliorer le réseau ferroviaire à grande vitesse dans les Midlands et le nord du pays, comprenant le High-Speed 2. Cette enveloppe s'ajoute aux plans existants de Network Rail visant à mettre en place un « chemin de fer numérique » impliquant le déploiement de la signalisation ETCS sur les grandes lignes, ce qui pourrait permettre de faire circuler davantage de trains. En décembre 2022, le gouvernement britannique a publié son plan ferroviaire en Angleterre et au Pays de Galles pour la période d'avril 2024 à mars 2029 (CP 7) : Network Rail s'engage sur un budget de 44 milliards de livres sterling (soit environ 53 milliards d'euros) sur cette période de cinq ans, dont 1,85 milliard consacré à la signalisation.
- Aux États-Unis, le Congrès a adopté en novembre 2021 la loi sur les investissements dans les infrastructures et les emplois (IIJA), qui a désormais force de loi. L'IIJA prévoit un niveau historique d'investissement dans les infrastructures sur cinq ans, avec des dépenses ferroviaires de 66 milliards de dollars – budget d'Amtrak multiplié par quatre par rapport au budget ordinaire – et de 108 milliards de dollars pour moderniser les transports en commun.
- La JICA, l'institution financière gouvernementale japonaise, s'est engagée à accorder des prêts liés à des projets ferroviaires ou de transport urbain pour un montant de 8,3 milliards d'euros pour l'exercice 2022-2023, alors que ce montant n'était que de 4,2 milliards d'euros pour l'exercice 2021-2022, de 2,1 milliards d'euros pour l'exercice 2020-2021 et de 2,3 milliards d'euros pour l'exercice 2019-2020.
- En raison de difficultés opérationnelles en 2022 et pour s'assurer que le rail jouera son rôle dans les objectifs de protection du climat de l'Allemagne à visée 2030 (en particulier la multiplication par deux du nombre de passagers et l'importante augmentation du transport ferroviaire de marchandises), la Deutsche Bahn et le ministère allemand des Transports veulent transformer les sections particulièrement fréquentées du réseau ferroviaire allemand en un « réseau à haute performance ». En février 2023, la Deutsche Bahn a produit un plan préliminaire pour un programme de 40 projets d'infrastructure à court, moyen et long terme, qui doit servir de base de discussion avec le gouvernement. En accordant la priorité à la modernisation du réseau et des gares existantes, la Deutsche Bahn a maintenu un niveau élevé de dépenses d'investissement (CapEx) brutes en 2022 (15,4 milliards d'euros), un niveau encore plus élevé en 2023 (16,9 milliards d'euros) et prévoit de le porter à 21 milliards d'euros en 2024 grâce à ses propres investissements et à des subventions gouvernementales.
- En France, le projet Grand Paris Express prévoit de créer 200 km de nouvelles lignes de métro et 68 stations de métro d'ici 2030, pour un investissement global de 35 milliards d'euros. Il s'agit du projet le plus important en Europe en matière de métro automatique. En février 2023, la Première ministre française a annoncé un plan de 100 milliards d'euros jusqu'en 2040 en faveur du transport ferroviaire. Ce plan comprend la mise en place de RER métropolitains dans d'autres villes que Paris.
- En Arabie saoudite, NEOM a été lancé par le Fonds d'investissement public (PIF) dans le cadre de la Vision 2030 du royaume, qui vise à redéfinir la vie urbaine, avec pour objectif d'être le modèle de mobilité du siècle à venir, en surmontant la dépendance à la voiture et en éliminant le besoin de routes. Le budget consacré à la création d'infrastructures de mobilité durables (avec trois lignes de chemin de fer souterraines, une pour le transport de passagers à grande vitesse, une pour les services de métro et une pour le transport de fret) dans cette nouvelle ville pourrait atteindre des dizaines de milliards d'euros. Les premiers contrats pour les tunnels de ce système de transport ferroviaire ont été signés en 2022 et plusieurs consultants ont été nommés en 2023 pour le projet.
- En Australie, de nombreux projets ferroviaires fleurissent à travers le pays, notamment dans les États de Nouvelle-Galles du Sud, Victoria et Queensland, grâce à un financement soutenu de ces États et du gouvernement fédéral.
- En février 2024, le gouvernement indien a alloué un investissement de 2 550 milliards de roupies (environ 28,2 milliards d'euros) à Indian Railways dans le budget de l'Union indienne 2024-2025, contre un soutien budgétaire de 2 430 milliards de roupies sur l'exercice 2023-2024 et de 1 370 milliards de roupies sur l'exercice 2022-2023. Ce montant est neuf fois supérieur à l'allocation du gouvernement indien à Indian Railways pour l'exercice 2013-2014. Le montant de 2023-2024 comprenait 375 milliards de roupies (environ 4,2 milliards d'euros) pour de nouveaux matériels roulants et la modernisation de la flotte, contre 79 milliards de roupies sur l'exercice 2022-2023.

(1) « The UNIFE Handbook on National Recovery Plans – what's in for Rail? » (Le manuel de l'UNIFE sur les plans de relance nationaux – quel est l'intérêt du rail ?) – Décembre 2021.

En outre, le marché des ensembliers devrait, directement ou indirectement, bénéficier des investissements dans les transports publics et l'infrastructure hydrogène. Par exemple :

- La France prévoit d'investir 7 milliards d'euros dans l'hydrogène d'ici 2030⁽¹⁾, avec pour ambition de développer des capacités de production d'hydrogène vert (objectif de 6,5 GW d'électrolyseurs d'hydrogène d'ici 2030) et une offre de mobilité lourde, notamment avec le rail.
- Le 15 juillet 2022, la Commission européenne a approuvé une aide financière publique s'élevant jusqu'à 5,4 milliards d'euros déboursée par quinze États membres pour le PIIEC (Projet important d'intérêt européen commun) « Hy2Tech » dans la chaîne de valeur de la technologie de l'hydrogène. Quatre projets d'Alstom en France et en Italie ont été sélectionnés, pour un montant total de 350 millions d'euros de financements potentiels dédiés.

- En Allemagne, 9 milliards d'euros seront injectés dans l'hydrogène, dont 7 milliards pour dynamiser les capacités nationales de production d'hydrogène (5 GW d'ici 2030, et 5 GW supplémentaires prévus au plus tard pour 2040) et 2 milliards pour développer des partenariats avec des pays où l'hydrogène peut être produit de manière efficace⁽²⁾.
- L'Espagne prévoit une mobilisation de près de 9 milliards d'euros sur la période 2020-2030 dans les secteurs de l'industrie, de la mobilité et de l'électricité, pour atteindre d'ici 2030 une capacité installée de 4 GW d'électrolyseurs. Dans le domaine de la mobilité, la feuille de route concernant l'hydrogène prévoit deux lignes ferroviaires d'ici 2030, et le principal opérateur national a annoncé l'annulation de l'acquisition de trains diesel pour passer à l'hydrogène.

(1) <https://www.economie.gouv.fr/presentation-strategie-nationale-developpement-hydrogene-decarbone-france>.

(2) <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-germany-stimulus-idUSKBN23B10L>.

1.5.2 PERSPECTIVES DU MARCHÉ

1.5.2.1 Évolution du marché

La dernière étude de marché publiée par l'UNIFE le 20 septembre 2022 indique que, malgré l'impact de la crise de la Covid-19, le marché annuel mondial accessible pour la période 2025-2027 est estimé à 126,5 milliards d'euros (contre 106,9 milliards d'euros pour la période 2019-2021). Cela représente un taux de croissance annuel moyen de 2,9 % par rapport à la période 2019-2021 (source : UNIFE World Rail Market Study 2022 (Étude sur le marché ferroviaire mondial de l'UNIFE), 20 septembre 2022).

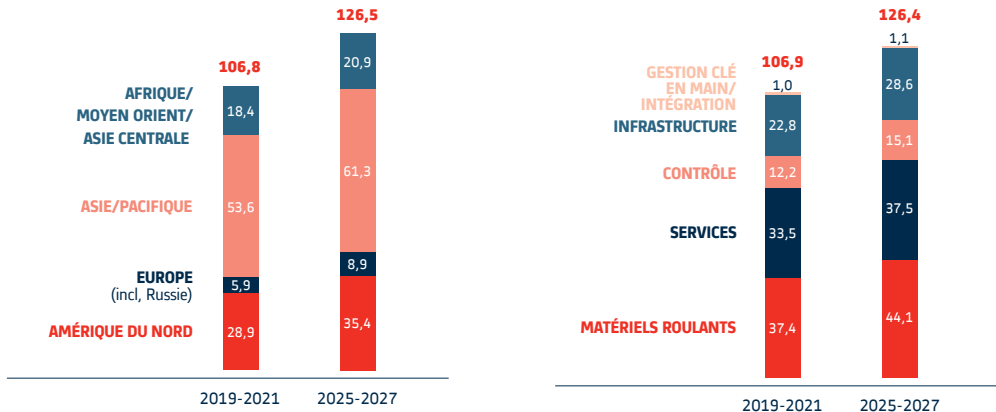
La précédente étude de marché de l'UNIFE, publiée le 1^{er} octobre 2020, prévoyait une contraction annuelle du marché ferroviaire annuel mondial accessible en 2020, suivie d'un rebond en 2021.

Ce ralentissement suivi d'un redressement en 2021 (confirmé en 2022 et 2023) se constate lorsque l'on regarde les niveaux mondiaux des commandes faites aux principales entreprises du secteur

ferroviaire (le niveau mondial des prises de commandes pour les neuf principaux fabricants de matériel roulant, Alstom, Bombardier Transport, Siemens Mobility, Hitachi Rail, Stadler Rail, CAF, Thales Transport, CRRC pour son activité d'exportation, Rotem Railway Solutions et KHI Rolling Stock s'est établi à environ 53,1 milliards d'euros pour l'année civile 2019, 42 milliards d'euros pour l'année civile 2020, 57,4 milliards d'euros pour l'année civile 2021, 65,2 milliards d'euros pour l'année civile 2022 et 75,2 milliards d'euros pour l'année civile 2023, ce qui constitue un record historique. C'est pourquoi le marché annuel accessible mondial pour la période 2019-2021 (106,9 milliards d'euros) n'était que légèrement inférieur au marché annuel accessible mondial pour la période 2017-2019 (110,1 milliards d'euros), comme mentionné dans l'étude de l'UNIFE « World Rail Market Study 2020 » du 1^{er} octobre 2020, malgré la crise de la Covid-19. 2022 et 2023 confirment cette bonne perspective pour les années à venir.

MARCHÉ ACCESSIBLE UNIFE

(moyenne en milliards €/an)



Cette reprise rapide du marché ferroviaire est due à plusieurs facteurs : un soutien gouvernemental aux opérateurs ferroviaires pendant le pic de crise de la Covid-19 dans la plupart des pays, ce qui a contribué à atténuer l'impact financier négatif des pertes de trafic ; des ventes d'actifs non essentiels appartenant aux opérateurs ferroviaires pour couvrir les dernières pertes financières de la Covid-19 (comme les ventes d'Ermewa, société de location de wagons, et de 50 % d'Akiem, société de location de locomotives, par la SNCF) ; la vente par la Deutsche Bahn d'Arriva, sa filiale pour les opérations ferroviaires européennes en dehors de l'Allemagne (la Deutsche Bahn prévoit également de vendre sa branche logistique DB Schenker) ; des programmes de relance pour le secteur ferroviaire, de sorte que des investissements massifs dans le rail ont été décidés et ont commencé à se transformer en commandes ; et reprise du trafic dans le monde entier en 2022 et 2023 jusqu'à des niveaux de plus de 90 % des niveaux de trafic pré-Covid, voire à des niveaux plus élevés que ceux pré-Covid (notamment pour les TGV en Europe). Ce dernier point a permis aux opérateurs ferroviaires de retrouver leur rentabilité (d'autant plus après leurs efforts de réduction des coûts déployés pendant la crise) et de repenser les investissements sur leurs propres budgets.

1.5.3 POSITION CONCURRENTIELLE

L'acquisition par Alstom de son principal concurrent Bombardier Transport a été finalisée le 29 janvier 2021. Le rachat du Canadien renforce le leadership d'Alstom sur le marché florissant de la mobilité durable en lui permettant d'atteindre une taille critique dans toutes les géographies et d'intégrer de nouvelles solutions et de nouveaux actifs pour le plus grand bénéfice de ses clients du monde entier. Alstom est l'un des leaders dans tous les segments majeurs du secteur ferroviaire : matériel roulant urbain et grandes lignes, signalisation, services et solutions intégrées.

Les concurrents d'Alstom dans le secteur ferroviaire sont très variés : ils ont une présence locale ou mondiale et couvrent, dans une certaine mesure, le portefeuille d'Alstom.

Siemens est notre principal concurrent sur le marché mondial du transport ferroviaire. Sa stratégie numérique mondiale concentre l'expansion du groupe Siemens sur la signalisation ainsi que sur d'autres activités numériques (telles que la mobilité en tant que service ou MaaS). Dans le domaine du matériel roulant, Siemens se concentre principalement sur l'Allemagne-Autriche, les États-Unis et le Royaume-Uni, ainsi que, plus récemment, l'Inde. La société bénéficie de la bonne santé des marchés germano-autrichien et américain au cours de l'année 2023. Siemens Mobility a enregistré une prise de commandes record pour son exercice 2022-2023, à 20,6 milliards d'euros (contre 13,2 milliards d'euros pour 2021-2022).

Hitachi, lui aussi, s'affirme aujourd'hui comme un acteur mondial à la suite du rachat d'Ansaldo Breda en 2015 et à l'acquisition de l'intégralité d'Ansaldo STS début 2019. Sa position va encore se renforcer avec l'achat en cours de la division Transport de Thales (principalement active dans les domaines de la signalisation et de la billetterie), qui a obtenu les autorisations des autorités de la concurrence de l'UE et du Royaume-Uni. L'accord devrait être finalisé dès qu'Hitachi Rail aura vendu ses activités de signalisation sur les grandes lignes en France, au Royaume-Uni et en Allemagne, ce qui est une condition préalable à ces autorisations.

Le fabricant de trains chinois CRRC, même s'il est leader en termes de revenus mondiaux, est principalement actif sur son marché

On prévoit une croissance de tous les marchés régionaux accessibles, à l'exception du marché accessible de la CEI, en raison de la situation géopolitique actuelle en Ukraine et des sanctions connexes imposées à la Russie.

L'Europe de l'Ouest reste le plus grand marché régional accessible avec l'Allemagne en tête, en raison de grands projets de trains à grande vitesse supplémentaires et de renouvellements de flottes de trains périurbains dans différentes villes allemandes.

L'Afrique-Moyen-Orient, l'Europe de l'Est et l'Amérique latine devraient afficher les taux de croissance les plus élevés, avec 7,1 % pour l'Afrique-Moyen-Orient, dopé par le mégaprojet saoudien NEOM de nouvelle ville desservie par trois réseaux ferroviaires (grande vitesse, métro, fret). Les prix élevés du pétrole depuis 2021 ont un impact positif sur le taux de croissance dans cette région.

Le marché accessible indien devrait également connaître une forte croissance en raison des lourds investissements dans le matériel roulant pour les grandes lignes (en particulier les locomotives et les EMU), et du fait que Indian Railways prévoit de ne pas dépendre uniquement de ses propres usines mais également de fournisseurs étrangers pour ces nouvelles flottes.

Les marchés accessibles des Amériques devraient également bénéficier des plans d'investissement décidés aux États-Unis et au Canada.

domestique protégé. Cependant, l'entreprise a également exprimé d'importantes ambitions internationales, notamment en Amérique latine, avec plusieurs contrats remportés en 2022 et 2023 dans cette région. En 2020, CRRC a finalisé l'acquisition de l'usine de locomotives Vossloh à Kiel (Allemagne) — permettant au groupe de mettre un pied en Europe — qui s'est concrétisée par des commandes de locomotives de manœuvre en 2021 et 2022 pour plusieurs clients.

Le fabricant de trains suisse Stadler Rail a fortement augmenté son carnet de commandes récemment, avec près de 4 milliards d'euros de commandes annuelles sur la période 2018-2021 et une prise de commandes record de 8,5 milliards d'euros en 2022, soit un ratio commandes sur chiffre d'affaires de 2,3. L'année 2023 a connu une baisse de 7 milliards d'euros, mais représente toujours un ratio commandes sur chiffre d'affaires de près de 2. Stadler Rail entame également une diversification dans le domaine de la signalisation.

Le fabricant de trains espagnol CAF a également décidé de diversifier son activité dans la signalisation et les solutions intégrées, notamment dans les systèmes de tramway, et a également connu une très bonne prise de commandes en 2022 avec un montant record de 6,2 milliards d'euros, dont 5,3 milliards d'euros pour le segment ferroviaire. L'année 2023 a également été marquée par une baisse des prises de commandes, qui s'élèvent à 4,8 milliards d'euros, même si le rapport commandes sur chiffre d'affaires reste supérieur à 1,25.

Certains fabricants, qui disposent d'un portefeuille de produits moins diversifié et d'une base industrielle plus concentrée géographiquement (le Japonais Kawasaki Heavy Industries avec 1,2 milliard d'euros de CA ferroviaire en 2023, le Coréen Hyundai Rotem avec 1,1 milliard d'euros de CA ferroviaire en 2023, le Tchèque Skoda avec 0,8 milliard d'euros de CA en 2022, l'Espagnol Talgo avec 0,7 milliard d'euros de CA en 2023, le Polonais Pesa avec 0,3 milliard d'euros de CA en 2022, etc.), sont en concurrence avec Alstom sur des segments particuliers, tels que les trains ou la signalisation.

Avec l'acquisition de Bombardier Transport, Alstom estime occuper aujourd'hui la première place ⁽¹⁾ sur le marché potentiel du transport ferroviaire de passagers sur tous les continents ⁽²⁾.

(1) Opinion fondée sur les niveaux de commandes indiqués par les concurrents dans leurs publications financières, les communiqués de presse et les données de l'UNIFE.

(2) À l'exclusion de la Chine pour l'Asie.

1.6 Stratégie

Alstom, à travers son plan stratégique « Alstom in Motion 2025 » (AiM 2025), a l'ambition claire de devenir un acteur mondial innovant de premier plan pour la mobilité durable et la mobilité intelligente, et de créer plus de valeur pour les passagers, les clients et les actionnaires. AiM 2025 s'appuie sur trois piliers stratégiques (croissance, innovation, exécution) ainsi que sur de fortes convictions en matière de responsabilité sociétale d'entreprise.

1.6.1 PLAN STRATÉGIQUE

1.6.1.1 Croître et devenir le partenaire de référence des clients

Alstom vise une croissance conséquente de son chiffre d'affaires grâce à son positionnement unique et aux tendances commerciales positives dans l'industrie ferroviaire, qui se reflètent déjà dans le carnet de commandes d'Alstom. Alstom bénéficie d'une position forte sur ses marchés stratégiques, d'une vaste gamme de produits et d'une présence mondiale, ce qui lui permet d'être très proche de ses clients et de les satisfaire. Cela devrait également permettre à Alstom de continuer à augmenter ses ventes plus rapidement que le marché en se concentrant sur les produits à forte marge et les marchés attractifs, en développant ses activités de services et de signalisation, et en assurant une croissance rentable dans le secteur du matériel roulant et des composants.

1.6.1.2 Innover pour une mobilité plus intelligente, plus verte et plus inclusive

Alstom renforce son leadership en matière d'innovation ferroviaire dans plusieurs domaines de solutions de mobilité intelligentes et vertes, comme la virtualisation et les chemins de fer numériques, l'amélioration des performances et la connaissance du comportement des actifs, ainsi que la conception de nouvelles solutions et la cybersécurité. À cette fin, pour proposer à ses clients des solutions efficaces sur le plan énergétique et un meilleur coût total de possession, Alstom investit continuellement dans la R&D en intégrant les technologies et les applications numériques comme élément central de l'innovation et du développement des produits.

1.6.1.3 Atteindre le meilleur niveau de qualité, grâce au numérique

Alstom a pour ambition d'atteindre l'excellence en termes de réalisation de projet, en tirant parti de son envergure et de ses actifs, de ses processus numérisés et de sa culture d'excellence dans l'exécution et les opérations. Cette ambition est soutenue par des initiatives stratégiques claires dans plusieurs domaines, comme l'efficacité du développement de produits, les processus normalisés et automatisés et l'empreinte flexible économe, le renforcement de la résilience de la chaîne d'approvisionnement et la planification et la gestion robustes des projets.

1.6.1.4 La responsabilité sociétale d'entreprise au cœur de la stratégie d'Alstom

Alstom fait preuve de convictions fortes en matière de responsabilité sociétale d'entreprise : l'entreprise vise la neutralité carbone dans les transports et cherche à accroître l'équité sociale ainsi que l'inclusion en augmentant la disponibilité et l'efficacité du transport public. Le Groupe est en bonne voie pour atteindre ses objectifs ESG 2025, répondant ainsi aux attentes accrues des parties prenantes en matière de développement durable. Ses priorités sont les suivantes : contribuer à la décarbonation de la mobilité, être un employeur engagé en prenant soin de son personnel, créer un impact positif sur la société et agir comme un partenaire responsable. Les objectifs spécifiques sont détaillés au chapitre 6 du présent document.

1.6.2 TRAJECTOIRE ET OBJECTIFS FINANCIERS À MOYEN TERME

Perspectives pour l'exercice fiscal 2024/25

Les perspectives pour l'exercice fiscal 2024/25 sont basées sur les principales hypothèses suivantes⁽¹⁾ :

- Une demande soutenue du marché ;
- Les acomptes à la commande de l'exercice 2024/25 d'un niveau comparable à l'exercice 2023/24 ;
- Plan de désendettement entièrement exécuté au cours de l'exercice fiscal 2024/25 ;
- Fin de l'intégration de Bombardier Transport au cours de l'exercice fiscal 2024/25 ;

Les perspectives pour l'exercice fiscal 2024/25 :

- Ratio « commandes sur chiffre d'affaires » au-dessus de 1 ;
- Croissance organique du chiffre d'affaires d'environ 5 % ;
- Marge d'exploitation ajustée prévue à environ 6,5 % ;
- Génération de cash-flow libre dans une fourchette de 300 à 500 millions d'euros ;
- Saisonnalité :
 - Un cash-flow libre négatif au premier semestre de l'exercice fiscal 2024/25 dans une fourchette de (300) à (500) millions d'euros,
 - Une progression de la marge d'exploitation ajustée plus marquée au second semestre de l'exercice fiscal 2024/25.

(1) cf les hypothèses détaillées au chapitre 2, section 2.2

Ambitions à moyen et long terme

- Le Groupe a pour ambition de délivrer une **croissance moyenne du chiffre d'affaires d'environ 5 %** sur le moyen à long terme, grâce à un **ratio « commandes sur chiffre d'affaires » au-dessus de 1**, largement porté par les activités de Services, de Signalisation et de Systèmes. L'activité de Matériel Roulant devrait croître au-dessus du marché, les activités de Services et de Signalisation à un taux à un chiffre dans la fourchette haute et l'activité Systèmes à un taux à deux chiffres;
- Rentabilité : l'ambition à moyen-long terme d'Alstom est de générer de manière pérenne une **marge opérationnelle ajustée comprise entre 8 % et 10 %**. Cette amélioration par rapport à la marge de 5,7 % de l'exercice 2023/24 proviendra de :
 - L'amélioration continue de la marge en carnet grâce à des prises de commandes de qualité et à la finalisation des projets du portefeuille hérité de Bombardier Transport,
 - L'amélioration de l'exécution grâce à des initiatives d'excellence opérationnelle et à l'optimisation industrielle,
 - Des programmes d'efficacité de coûts touchant les achats indirects et les frais généraux.

Compte tenu de la légère dilution due aux cessions, et du calendrier des actions d'optimisation industrielle, le Groupe prévoit désormais d'atteindre cette fourchette de rentabilité au cours de l'exercice 2026/27, un an plus tard qu'initialement prévu ;

1.6.3 AUTRES ACQUISITIONS ET PARTENARIATS STRATÉGIQUES

Début janvier 2024, Alstom a finalisé la vente de sa participation de 20 % dans le fabricant russe de wagons Transmashholding (TMH), pour un montant de 75 millions d'euros, contribuant ainsi à la réduction des risques du portefeuille de l'entreprise.

Alstom a étendu ses capacités de services en Europe grâce à des acquisitions ciblées : premièrement, l'acquisition d'Ametsis, (une société espagnole spécialisée dans la maintenance des systèmes de freinage), élargit et renforce l'expertise d'Alstom dans un élément-clé de la performance technique globale des trains. Deuxièmement, Alstom a acquis Reuschling Service en Allemagne, une société spécialisée dans la maintenance et la réparation des locomotives de manœuvre, en particulier sur les solutions de transmission alternatives pour le trafic de manœuvre propre, l'exploitation de véhicules télécommandés et l'attelage automatique numérique.

- Cash-flow libre :
 - Alstom prévoit que la **conversion du résultat net ajusté en cash-flow libre tende vers 100%** au cours du cycle. La performance annuelle est soumise à la volatilité du besoin de roulement à court terme, notamment en raison de la saisonnalité des encaissements d'acomptes,
 - Au cours des trois prochains exercices, le Groupe prévoit de dégager **au moins 1,5 milliards d'euros de cash-flow libre cumulé entre les exercices 2024/25 et 2026/27**, le besoin en fonds de roulement lié aux contrats étant un facteur défavorable sur la période,
- Priorités en matière d'allocation du capital :
 - Priorité au désendettement et au maintien de la notation en catégorie « Investissement »,
 - Politique de dividendes à ré-évaluer une fois que la dette financière nette aura été ramenée à zéro,
 - Politique de fusions et d'acquisitions :
 - Poursuivre des opérations d'acquisitions sélectives (Innovation, Digital, Services)
 - Gestion dynamique du portefeuille

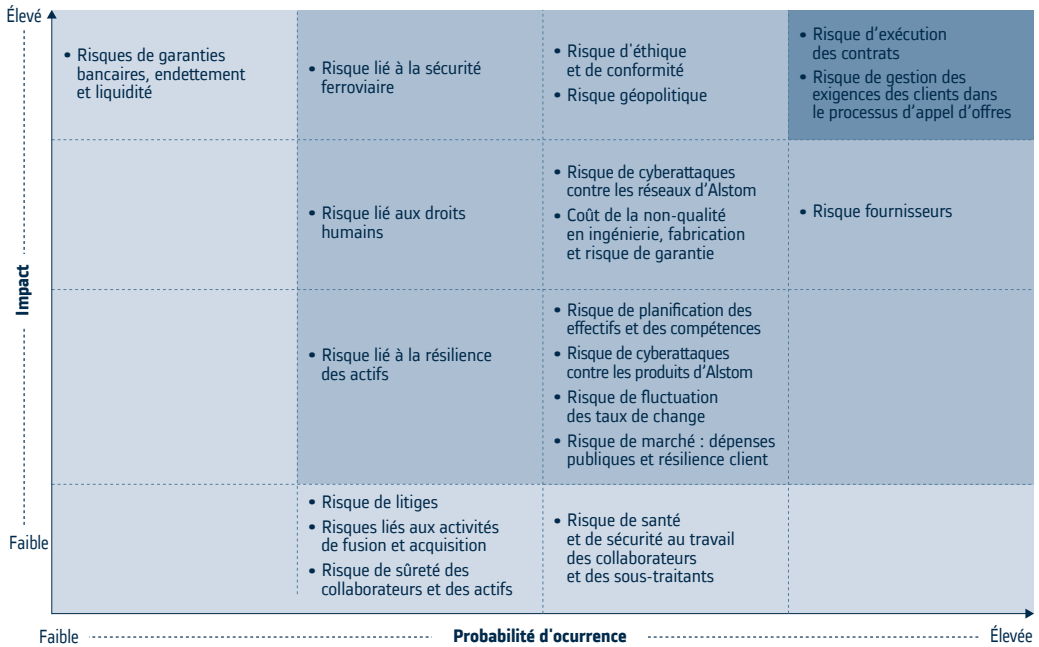
En outre, l'acquisition d'un fournisseur-clé en Turquie a été finalisée afin de sécuriser et de réduire les risques de la chaîne d'approvisionnement mondiale pour les composants et les pièces critiques.

Le 19 avril 2024, Alstom a conclu un accord avec Knorr-Bremse AG pour la vente de son activité de signalisation conventionnelle en Amérique du Nord pour un prix d'achat d'environ 630 millions d'euros.

Le périmètre vendu a généré un chiffre d'affaires d'environ 300 millions d'euros au cours de l'exercice 2023/24. Cette transaction est une étape importante dans la mise en œuvre du plan de désendettement du groupe. La finalisation de la transaction est soumise aux conditions habituelles, y compris l'approbation des autorités réglementaires, et devrait avoir lieu dès l'été 2024. Alstom continuera à servir le marché nord-américain du C&S avec des technologies de signalisation et de contrôle des trains de nouvelle génération, notamment les solutions CBTC (Communications-Based Train Control) et ETCS (European Train Control System).

1.7 Gestion des risques de l'entreprise

Les facteurs de risques sélectionnés et présentés ci-dessous sont ceux considérés par le groupe Alstom comme étant spécifiques à son secteur et pouvant potentiellement avoir un impact sur son activité. Pour plus de détails, se reporter au Chapitre 4.



1.8 Gouvernance et parties prenantes

1.8.1 RÉPARTITION DU CAPITAL

Le tableau ci-dessous indique, à la connaissance de la Société et sur la base des notifications reçues par elle, la détention du capital et des droits de vote par les actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote au 31 mars 2024 :

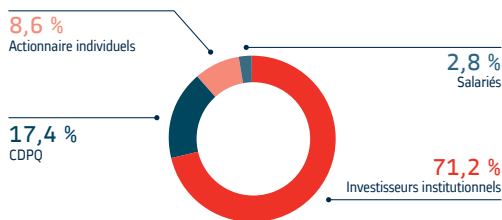
	Capital au 31 mars 2024				Capital au 31 mars 2023				Capital au 31 mars 2022			
	Nombre d'actions	% du capital ⁽¹⁾	Nombre de droits de vote	% des droits de vote ^{(1) (2)}	Nombre d'actions	% du capital ⁽¹⁾	Nombre de droits de vote	% des droits de vote ^{(1) (2)}	Nombre d'actions	% du capital ⁽¹⁾	Nombre de droits de vote	% des droits de vote ^{(1) (2)}
Public	216 931 168	56,45 %	216 931 168	56,45 %	239 951 714	63,07 %	239 951 714	63,07 %	268 856 041	72,00 %	268 856 041	72,00 %
Caisse de Dépôt et Placement du Québec ⁽³⁾	66 832 600	17,39 %	66 832 600	17,39 %	66 138 621	17,38 %	66 138 621	17,38 %	65 367 765	17,51 %	65 367 765	17,51 %
Causeway Capital Management	35 796 400	9,31 %	35 796 400	9,31 %	18 762 900	4,93 %	18 762 900	4,93 %	14 964 560	4,01 %	14 964 560	4,01 %
Bpifrance Investissement	28 845 500	7,51 %	28 845 500	7,51 %	28 545 000	7,50 %	28 545 000	7,50 %				
BlackRock Inc.	24 741 935	6,44 %	24 741 935	6,44 %	17 093 380	4,49 %	17 093 380	4,49 %	18 293 570	4,90 %	18 293 570	4,90 %
Bouygues S.A.	594 512	0,15 %	594 512	0,15 %	588 230	0,15 %	588 230	0,15 %	581 441	0,16 %	581 441	0,16 %
Salariés ⁽⁴⁾	10 548 953	2,75 %	10 548 953	2,75 %	9 373 609	2,46 %	9 373 609	2,46 %	5 328 369	1,43 %	5 328 369	1,43 %
TOTAL	384 291 068	100,00 %	384 291 068	100,00 %	380 453 454	100,00 %	380 453 454	100,00 %	373 391 746	100,00 %	373 391 746	1,43 %

- (1) % calculés sur la base du capital social et des droits de vote au 31 mars de chaque année et non pas sur la base du capital social et des droits de vote à la date de la déclaration.
- (2) Le 29 octobre 2020, l'Assemblée spéciale, qui a réuni les actionnaires détenteurs de droits de vote double, ainsi que l'Assemblée générale mixte ont approuvé la suppression de ce mécanisme des statuts de la Société, assurant ainsi à tous les actionnaires l'application du principe « une action, une voix », et ce, à compter du 29 janvier 2021.
- (3) Pour mémoire, et comme indiqué au point 5.1.3.5 du Chapitre 5 du présent Document, la Caisse de Dépôt et Placement du Québec s'est engagée, dans un accord d'investissement, jusqu'au 16 septembre 2030, à ce que sa participation n'excède pas 22 % des actions ordinaires émises par Alstom sans l'accord de cette dernière.
- (4) Actions détenues par les actuels et anciens salariés du Groupe, dont environ 1,45 % du capital et des droits de vote détenus au travers d'un fonds commun de placement d'entreprise au 31 mars 2024

1.8.1.1 Structure de l'actionariat

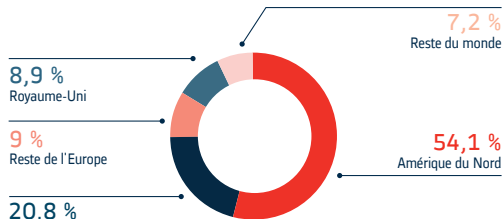
D'après une enquête d'actionariat réalisée par IHS Markit au 31 mars 2024, le capital se répartissait comme suit :

STRUCTURE DE L'ACTIONARIAT PAR TYPE



Source : Alstom

STRUCTURE DE L'ACTIONARIAT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



Source : Alstom

1.8.2 CONSEIL D'ADMINISTRATION

Présentation du Conseil d'administration :



HENRI POUPART-LAFARGE
Président-Directeur Général



YANN DELABRIÈRE *●
Administrateur
réfèrent indépendant



BI YONG CHUNGUNCO *▲



CLOTILDE DELBOS *●



DANIEL GARCIA MOLINA ▲
Administrateur
représentant les salariés



JOSE GONZALO ●●
Représentant permanent
de Bpifrance Investissement



GILLES GUILBON ●
Administrateur
représentant les salariés



**SYLVIE KANDÉ
DE BEAUPUY** *▲



FRANK MASTIAUX *▲●



PHILIPPE PETITCOLIN *



BAUDOQUIN PROT *▲●



SYLVIE RUCAR *●●



KIM THOMASSIN ●▲●
Représentante permanente
de la Caisse de Dépôt
et Placement du Québec



JAY WALDER ▲
Censeur



BENOIT RAILLARD
Censeur

○ Ratification / Nomination proposées à l'Assemblée générale 2024

○ Mandat expirant à l'issue de l'Assemblée générale 2024
et proposé au renouvellement

○ Mandats expirant à l'issue de l'Assemblée générale 2024

● Comité d'Audit et des Risques

● Comité de Nominations et de Rémunération

▲ Comité pour l'Éthique et la Conformité

▲ Comité d'Intégration

À l'issue de l'assemblée générale 2024 et sous réserve du vote favorable de l'Assemblée générale sur l'ensemble des résolutions en relation avec la composition du Conseil d'administration, le Conseil d'administration serait composé de 12 administrateurs et d'1 censeur (M. Benoit Raillard étant également renouvelé par le Conseil d'administration dans ses fonctions de censeur pour une nouvelle durée de 4 ans). Comme annoncé par la Société dans son communiqué du 15 novembre 2023, la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et Directeur général deviendra effective à l'issue de cette même Assemblée générale. À cette date M. Philippe Petitcolin, administrateur indépendant, assumera les fonctions de Président du Conseil d'administration, M. Henri Poupert-Lafarge continuant à assumer la Direction générale de la Société.

Nombre de réunions	Taux de présence	Indépendance**	Diversité hommes-femmes**	Nombre de nationalités représentées au sein du Conseil
Conseils d'administration et Sessions exécutives en 2023/24	98 % en 2023/24	8 Membres du Conseil d'administration (82 %)	45 %	8

Audit et Risques

Présidence : Sylvie Rucar
4 membres
5 réunions
100 % présence
75 % indépendance

Nominations et Rémunération

Présidence : Yann Delabrière
7 membres
5 réunions
97 % présence
83 % indépendance

Intégration

Présidence : Frank Mastiaux
4 membres
2 réunions
100 % présence
67 % indépendance

Éthique et Conformité

Présidence : Sylvie Kandé de Beaupty
3 membres
3 réunions
88 % présence
100 % indépendance

* Administrateurs indépendants.

** À l'exclusion des administrateurs représentant les salariés.



2

RAPPORT D'ACTIVITÉ SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS ANNUELS CLOS LE 31 MARS 2024

2.1 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE FISCAL CLOS LE 31 MARS 2024 	40	2.10 DÉFINITION D'INDICATEURS FINANCIERS NON CODIFIÉS PAR DES ORGANISMES DE NORMALISATION COMPTABLE 	53
2.1.1 Vente de l'activité de signalisation conventionnelle nord-américaine à Knorr-Bremse AG	40	2.10.1 Commandes Reçues	53
2.1.2 Plan de restructuration « Autumn »	40	2.10.2 Ratio « commandes sur chiffre d'affaires »	53
2.1.3 Une équipe Alstom – Agile, Inclusive et Responsable	40	2.10.3 Marge brute en % sur le Carnet de commandes	53
2.1.4 Chiffres clés pour Alstom sur l'exercice fiscal 2023/24	41	2.10.4 Marge brute ajustée avant APA	53
2.1.5 Données organiques	42	2.10.5 Résultat d'exploitation ajusté et Résultat d'exploitation avant APA	53
2.1.6 Périmètre de consolidation	42	2.10.6 Résultat net ajusté	54
2.2 PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2024/25	43	2.10.7 Cash-flow libre	54
2.3 PERFORMANCE COMMERCIALE 	44	2.10.8 Capitaux employés	55
2.4 CARNET DE COMMANDES 	46	2.10.9 Trésorerie/(dette) nette	55
2.5 COMPTE DE RÉSULTAT 	47	2.10.10 Données organiques	56
2.5.1 Chiffre d'affaires	47	2.10.11 Chiffre d'affaires par devise	56
2.5.2 Recherche et développement (R&D)	48	2.10.12 États financiers ajustés, EBIT et Résultat net ajusté	57
2.5.3 Performance opérationnelle	49	2.10.13 De la Valeur d'Entreprise à la Valeur des Capitaux Propres	59
2.5.4 Du résultat d'exploitation ajusté au résultat net ajusté	49	2.10.14 Plan d'amortissement de l'APA de Bombardier Transport	59
2.5.5 Du résultat net ajusté au résultat net	49	2.10.15 Besoin en fonds de roulement commercial et lié aux contrats	60
2.6 CASH-FLOW LIBRE	50	2.10.16 Fonds provenant des activités opérationnelles	60
2.7 TRÉSORERIE (DETTE) NETTE 	51	2.10.17 EBITDA avant APA + dividendes des JVs	60
2.8 CAPITAUX PROPRES 	51	2.11 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES PRÉVISIONS DE BÉNÉFICE [MARGE D'EXPLOITATION AJUSTÉE (« % AEBIT »)] RELATIVES À L'EXERCICE 2024/25	61
2.9 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 	52		



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

2.1 Événements significatifs de l'exercice fiscal clos le 31 mars 2024

2.1.1 VENTE DE L'ACTIVITÉ DE SIGNALISATION CONVENTIONNELLE NORD-AMÉRICAINNE À KNORR-BREMSE AG

Le 19 avril 2024, Alstom a annoncé avoir conclu un accord avec Knorr-Bremse AG, pour la vente de l'activité de signalisation conventionnelle nord-américaine d'Alstom pour un prix d'achat d'environ 630 millions d'euros.

Cette transaction fait partie du plan d'action global qu'Alstom a annoncé le 15 novembre 2023 et vise à renforcer sa position de leader dans l'industrie ferroviaire. La clôture de la transaction est

soumise aux conditions habituelles, notamment à l'approbation des autorités réglementaires, et devrait avoir lieu dès l'été 2024.

Le produit de la transaction pour Alstom, net d'impôts et de frais de transaction, devrait s'élever à environ 620 millions d'euros.

Au 31 mars 2024, les actifs correspondants ont été classés comme Actifs détenus en vue de la vente dans le bilan consolidé (voir Note 9.2 du chapitre 3).

2.1.2 PLAN DE RESTRUCTURATION « AUTUMN »

Le 15 novembre 2023, Alstom a communiqué que le Groupe travaillait à la mise en œuvre d'un plan global opérationnel, commercial et d'efficacité des coûts (le plan « Autumn »). Ce plan Autumn vise à accélérer la troisième phase de la feuille de route de l'acquisition de Bombardier Transport (optimisation). Dans le cadre du volet d'efficacité, un plan de réduction des frais généraux d'environ 1 500 ETP a été annoncé, et représentant près de 10 % du total des fonctions commerciales et administratives.

Ce plan a été présenté à l'ensemble des représentants des employés sur le second semestre. Les négociations sont en cours pour une mise en application du plan prévue au cours du premier semestre de l'exercice 2024/25.

Un coût total de 115 millions d'euros a été comptabilisé au cours de la période, avec un solde résiduel en provision de 110 millions d'euros dans le bilan consolidé (voir Note 22 du chapitre 3) au 31 mars 2024.

2.1.3 UNE ÉQUIPE ALSTOM – AGILE, INCLUSIVE ET RESPONSABLE

Puis que jamais, la décarbonation est au cœur de la stratégie d'Alstom. Le Groupe réduit ses émissions de scope 1 et 2 pour atteindre 139 ktonCO₂e (soit une diminution de 39 % par rapport à mars 2022), tout en collaborant avec ses fournisseurs et ses clients pour réduire son empreinte de scope 3. Les premiers résultats de cette collaboration peuvent être constatés à travers la réduction de l'intensité des émissions des produits vendus atteignant 4,0 gCO₂e/pass.km (soit (13) % par rapport à mars 2022). Les objectifs de réduction des émissions de CO₂e d'Alstom ont été validés le 6 juillet 2023 par l'initiative indépendante Science Based Targets (SBTi), comme étant conformes aux exigences pour atteindre les engagements de l'Accord de Paris.

L'approvisionnement en électricité à partir de sources renouvelables a également été étendu. Alstom a signé un accord d'envergure en Espagne pour l'achat d'électricité axé sur l'énergie solaire. La ferme solaire devrait commencer ses opérations début 2025 avec un contrat de 10 ans. Le projet couvrira l'équivalent de 80 % de la consommation électrique d'Alstom en Europe. Il s'agit donc d'une étape majeure pour atteindre notre objectif de 100 % de consommation électrique issue de sources renouvelables.

En matière de diversité et d'inclusion, la stratégie Alstom in Motion (AiM) 2025 vise à atteindre le taux de 28 % de femmes managers, ingénieurs et professionnels d'ici 2025. À fin mars 2024, 24,7 % des

postes de managers, d'ingénieurs et de professionnels sont occupés par des femmes. Alstom continuera d'accélérer ses efforts dans les mois à venir.

La performance d'Alstom en matière de responsabilité sociale d'entreprise est régulièrement évaluée par diverses agences de notation ; le Groupe maintient sa présence parmi l'indice ESG CAC40 pour la 3^e année consécutive et au sein du DJSI pour la 13^e année consécutive. Alstom a amélioré sa notation au questionnaire ECOVADIS avec un score de 77/100 et a conservé la note AA auprès de l'agence MSCI. Par ailleurs, en 2024, Alstom a amélioré sa note CDP, passant de B à A-. Ces résultats reflètent sa position forte et sa stratégie en matière de développement durable.

En outre, Alstom a publié pour la deuxième année ses KPIs concernant l'alignement à la taxonomie européenne de ses ventes, de ses dépenses d'investissement (CapEx) et de ses dépenses d'exploitation (OpEx), poursuivant une analyse approfondie initiée l'année dernière. Les ventes alignées à la taxonomie de l'UE se sont élevées à 60 % et classent Alstom parmi les meilleurs de sa catégorie, confirmant l'importance du secteur dans lequel Alstom opère pour atteindre l'ambition de l'UE de neutralité carbone d'ici 2050. L'objectif de la taxonomie de l'UE est de réorienter les flux de capitaux vers des activités durables et contribuer à la transition vers une économie à faibles émissions de carbone.

2.1.4 CHIFFRES CLÉS POUR ALSTOM SUR L'EXERCICE FISCAL 2023/24

Les indicateurs clés de performance du Groupe (« KPIs ») sont présentés ci-dessous pour l'exercice fiscal 2023/24 :

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2024	Exercice clos le 31 mars 2023	% Variation Mars 2024/Mars 2023 Réel
Commandes reçues ⁽¹⁾	18 947	20 694	(8) %
Chiffre d'affaires	17 619	16 507	7 %
Marge Brute Ajustée avant APA ⁽¹⁾	2 523	2 325	9 %
Résultat d'exploitation ajusté ⁽¹⁾	997	852	17 %
Marge d'exploitation ajustée ⁽¹⁾	5,7 %	5,2 %	
Résultat d'exploitation avant APA ⁽¹⁾	356	366	
Résultat d'exploitation ⁽⁴⁾	(22)	(90)	
Résultat Net Ajusté ^{(1) (2)}	44	292	
Résultat net (part du Groupe) ⁽³⁾	(309)	(132)	
Cash-flow Libre ⁽¹⁾	(557)	199	

(1) Indicateur non-GAAP, cf. définitions en section 2.10 « Définitions d'indicateurs financiers non codifiés par des organismes de normalisation comptable ».

(2) Basé sur le Résultat net des activités poursuivies, excluant l'amortissement d'actifs exclusivement valorisés lors de l'estimation de l'affectation du prix d'acquisition (« APA »), net de la charge d'impôt correspondante.

(3) Incluant le Résultat net des activités non poursuivies et excluant la part des activités ne donnant pas le contrôle.

(4) Incluant l'APA provenant de joint-ventures chinois comptabilisés en quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence dans les notes pour (10) millions d'euros.

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2024	Exercice clos le 31 mars 2023	% Variation Mars 2024/Mars 2023 Réel
Carnet de commandes	91 900	87 387	5 %
Marge brute en % sur le carnet de commandes ⁽¹⁾	17,5 %	16,9 %	
Capitaux employés ⁽¹⁾	11 627	11 728	
Trésorerie/(Dette) nette ⁽¹⁾	(2 994)	(2 135)	
Capitaux propres	8 778	9 102	

(1) Indicateur non-GAAP, cf. définitions en section 2.10 « Définitions d'indicateurs financiers non codifiés par des organismes de normalisation comptable ».

La marge d'exploitation ajustée en pourcentage du chiffre d'affaires a progressé de 0,5 % au cours de l'exercice fiscal 2023/24 pour s'établir à 5,7 % contre 5,2 % lors de l'exercice fiscal 2022/23, bénéficiant de synergies pour 30bps, d'une diminution continue des ventes relatives aux contrats non performants hérités de Bombardier Transport pour 30bps, d'un volume en hausse et d'un mix favorable pour 20bps, partiellement compensés par l'impact négatif sur la marge brute résultant des déviations du portefeuille hérité de Bombardier Transport (30) bps.

2.1.5 DONNÉES ORGANIQUES

Pour comparaison, les données de la section 2.1.4 ont été ajustées des variations de change résultant de la conversion en euros des comptes libellés en devises étrangères. Le tableau ci-dessous présente la conversion des données publiées de l'année précédente en base organique et comparable.

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2024	Exercice clos le 31 mars 2023			Mars 2024/Mars 2023	
	Données	Données réelles	Impact taux de change	Données organiques	% Var Réel	% Var Org.
Commandes reçues	18 947	20 694	(336)	20 358	(8 %)	(7 %)
Chiffre d'affaires	17 619	16 507	(395)	16 112	7 %	9 %

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2024	Exercice clos le 31 mars 2023			Mars 2024/Mars 2023	
	Données	Données réelles	Impact taux de change	Données organiques	% Var Réel	% Var Org.
Carnet de commandes	91 900	87 387	(275)	87 112	5 %	5 %

En données publiées, le montant des commandes reçues et du chiffre d'affaires réalisé au cours de l'exercice fiscal 2022/23 sont retraités pour refléter les taux de change de mars 2024, montrant une appréciation globale de l'euro vis-à-vis de la plupart des devises composant le portefeuille d'Alstom.

- les commandes reçues ont été principalement affectées par un effet de conversion défavorable dû à l'appréciation de l'euro (EUR) face au dollar australien (AUD), à la roupie indienne (INR), au dollar américain (USD) et à la couronne suédoise (SEK) ;

- le chiffre d'affaires a été principalement impacté par l'appréciation de l'euro (EUR) contre le dollar américain (USD), le dollar australien (AUD), le rand sud-africain (ZAR), la roupie indienne (INR), de la couronne suédoise (SEK), le dollar canadien (CAD) et la livre sterling (GBP) ;

- le carnet de commandes a été impacté par un effet de change défavorable qui vient principalement de la dépréciation du rand sud-africain (ZAR) ; de la livre égyptienne (EGP), du peso Chilien (CLP) et du dollar australien (AUD) face à l'euro (EUR). Cet effet de change défavorable a été en partie compensé par la hausse de la livre sterling (GBP) et du peso Mexicain face à l'euro (EUR).

2.1.6 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

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 » dont l'objectif est de promouvoir une nouvelle génération de trains à très grande vitesse et 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 souscrit à une augmentation de capital de la Société d'un montant de 13,6 millions d'euros au cours du mois d'octobre 2023, augmentant sa participation de 75,48 % à 76,39 %, sans entraîner de changement dans la méthode de consolidation compte tenu des droits accordés au co-investisseur selon le pacte d'actionnaires, le Groupe a estimé qu'il détenait un « contrôle conjoint » sur l'entité.

Cession de TMH

Le 14 septembre 2023, l'Office de Contrôle des Actifs Étrangers (OFAC) du département américain du Trésor a ajouté la société JSC Transmashholding (TMH AO) à la Specially Designated Nationals (SDN) list. TMH AO est la holding Russe du groupe TMH et est détenue à 100 % par l'entreprise TMH Limited.

Le Groupe a réalisé une évaluation complémentaire sur les risques potentiels découlant des nouvelles sanctions de l'OFAC et a décidé de vendre la totalité de sa participation au sein de TMH Limited.

La transaction a été clôturée début janvier 2024 pour un montant de 75 millions d'euros, contribuant ainsi à la réduction des risques du portefeuille de la Société. La vente de TMH Limited se traduira par une perte sans impact sur la trésorerie d'environ (122) millions d'euros, en raison du passage en pertes de l'ajustement de conversion de change de (197) millions d'euros comptabilisé directement dans les capitaux propres depuis l'acquisition. L'impact net de la vente est présenté en quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence au 31 mars 2024.

2.2 Perspectives pour l'exercice 2024/25

Alstom envisage les perspectives suivantes pour l'année fiscale 2024/25 :

- Ratio « commandes sur chiffre d'affaires » au-dessus de 1 ;
- Croissance organique du chiffre d'affaires à environ 5 % ;
- Marge d'exploitation ajustée prévue à environ 6,5 % ;
- Génération de cash-flow libre dans une fourchette de 300 millions d'euros à 500 millions d'euros ;

- La saisonnalité résultera en :
 - Un cash-flow libre négatif au premier semestre de l'exercice fiscal 2024/25 dans une fourchette de (300) millions d'euros à (500) millions d'euros ;
 - Une progression de la marge d'exploitation ajustée plus marquée au second semestre de l'exercice fiscal 2024/25.

HYPOTHÈSES SOUS-JACENTES

Les prévisions pour l'exercice qui clôturera le 31 mars 2025 présentées ci-dessus ont été établies conformément aux méthodes comptables appliquées dans les états financiers consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 mars 2024. La marge d'exploitation ajustée et le cash-flow libre sont définis en section 2.10 « Définitions d'indicateurs financiers non codifiés par des organismes de normalisation comptable » du Document d'enregistrement universel 2023/24.

Ces perspectives sont basées sur le périmètre de consolidation d'Alstom et sur les taux de conversion des devises disponibles au 31 mars 2024. Elles reposent principalement sur les hypothèses suivantes :

grâce au plan de réduction des frais généraux, et maintiendra un strict contrôle sur les dépenses de recherche et développement.

- La standardisation des outils et des processus d'ingénierie, l'approche « design to cost », ainsi que l'optimisation de l'empreinte industrielle à la fois pour l'ingénierie et la production, soutiendront également l'amélioration des performances d'Alstom. En outre, la transformation numérique associée à une discipline efficace dans la gestion des frais généraux et des achats indirects contribueront à l'amélioration de la marge d'exploitation ajustée, tandis que l'intégration de Bombardier se terminera sur l'année fiscale 2024/25.
- L'amélioration de la génération de trésorerie durant l'exercice 2024/25 proviendra essentiellement de l'accélération des livraisons ainsi que de la maîtrise du besoin en fonds de roulement, tandis que les acomptes sur commandes de l'année 2024/25 resteront comparables au niveau de 2023/24.
- Le bilan d'Alstom bénéficiera de la réalisation du plan de désendettement tel que décrit dans la section 2.9.

Hypothèses internes à Alstom

- L'activité commerciale de l'exercice 2024/25 sera portée par la dynamique de marché résultant en une augmentation par rapport à l'exercice précédent de la prise de commandes dans les activités et régions clés d'Alstom.
- La hausse du chiffre d'affaires pour l'exercice 2024/25 par rapport à l'exercice 2023/24 sera principalement soutenue par l'exécution du carnet de commandes.
- L'augmentation de la marge d'exploitation ajustée prévue pour l'exercice 2024/25 par rapport à l'exercice 2023/24 découlera de plusieurs facteurs. Alstom bénéficiera d'un accroissement du volume d'activité et réduira le poids des projets à faible marge dans son chiffre d'affaires. Cet effet de mix est lié à l'avancement des contrats à faible marge qui sont remplacés par des contrats à meilleure marge. Parallèlement, Alstom réalisera des économies

Hypothèses macro-économiques

- Elles sont établies en excluant toute variation majeure des taux de change des monnaies des principaux pays hors zone Euro dans lesquels le Groupe génère ses revenus, par rapport à ceux connus au 31 mars 2024.
- Elles présument d'un environnement politique stable dans les pays dans lesquels Alstom produit ou livre ses produits.
- Elles supposent une stabilisation de l'inflation à un niveau inférieur à celui de 2022 et 2023 alignée avec les prévisions d'inflation d'agences externes (FMI et BCE).

CLAUSE DE NON-RESPONSABILITÉ

Les indications sur les perspectives mentionnées ci-dessus contiennent des affirmations basées sur les plans existants et les prévisions du management d'Alstom. De telles déclarations prospectives sont pertinentes pour le périmètre actuel et sont par nature sujettes à un nombre important de risques et de facteurs d'incertitudes (comme ceux décrits au chapitre 4 du Document d'Enregistrement Universel déposé par Alstom auprès de

l'AMF) qui pourraient conduire les résultats réels à différer des plans, des objectifs et des attentes exprimées dans de telles déclarations prospectives. Ces déclarations prospectives sont jugées raisonnables à la date du présent document et Alstom ne prend aucun engagement quant à la mise à jour ou la révision de l'une d'entre elles, que ce soit à la suite de nouvelles informations, d'événements futurs ou autres.

LE GROUPE ALSTOM A MIS À JOUR SES PRIORITÉS EN MATIÈRE D'ALLOCATION DU CAPITAL

- Priorité au désendettement et au maintien de la notation en catégorie « Investissements » ;
- Politique de dividendes à ré-évaluer une fois que la dette financière nette aura été ramenée à zéro ;
- Politique de fusions et d'acquisitions :
 - Poursuivre des opérations d'acquisitions sélectives (Innovation, Digital, Services) ;
 - Gestion dynamique du portefeuille.

2.3 Performance commerciale

Au cours de l'exercice fiscal 2023/24, le Groupe a connu un succès commercial important dans de multiples zones géographiques, notamment en Europe, Asie/Pacifique et en Amérique, et sur les lignes de produits, telles que matériels roulants, systèmes et services.

Néanmoins, la prise de commandes s'élève à 18,9 milliards d'euros, représentant une baisse de 8 % en données publiées par rapport à

l'exercice précédent clos le 31 mars 2023. Cette baisse est principalement due au contrat attribué l'année dernière par le réseau de Landesanstalt Schienenfahrzeuge Baden-Württemberg (SFBW) en Allemagne, d'un montant d'environ 2,5 milliards d'euros. Lors de l'exercice précédent, Alstom avait enregistré une prise de commandes de 20,7 milliards d'euros.

Décomposition géographique					% Variation Mars 2024/Mars 2023	
Données base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2024		Exercice clos le 31 mars 2023		Réel	Organique
	le 31 mars 2024	% contrib	le 31 mars 2023	% contrib		
Europe	11 326	59 %	12 759	61 %	(11) %	(11) %
Amérique	2 050	11 %	2 682	13 %	(24) %	(23) %
Asie/Pacifique	3 172	17 %	3 028	15 %	5 %	12 %
Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale	2 399	13 %	2 225	11 %	8 %	10 %
COMMANDES REÇUES PAR DESTINATION	18 947	100 %	20 694	100 %	(8) %	(7) %

Décomposition par produit					% Variation Mars 2024/Mars 2023	
Données base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2024		Exercice clos le 31 mars 2023		Réel	Organique
	le 31 mars 2024	% contrib	le 31 mars 2023	% contrib		
Matériel roulant	6 365	34 %	10 348	50 %	(38) %	(37) %
Services	6 556	35 %	6 394	31 %	3 %	4 %
Systèmes	3 685	19 %	1 008	5 %	266 %	258 %
Signalisation	2 341	12 %	2 944	14 %	(20) %	(19) %
COMMANDES REÇUES PAR DESTINATION	18 947	100 %	20 694	100 %	(8) %	(7) %

En **Europe**, Alstom a enregistré un niveau de commandes de 11,3 milliards d'euros au cours de l'exercice fiscal 2023/24 contre 12,8 milliards d'euros lors de l'exercice précédent.

Au Royaume-Uni, Alstom a signé une extension de huit ans de son accord de services ferroviaires (Train Services Agreement – TSA) avec CrossCountry. Cette extension de contrat, d'une valeur d'environ 950 millions d'euros, confirme le partenariat à long terme et témoigne de la confiance accordée par le client.

En France, Alstom fournira à Île-de-France Mobilités et RATP 103 nouvelles rames MF19, le métro fer nouvelle génération, pour un montant total de plus de 800 millions d'euros, intégralement financé par Île-de-France Mobilités. Cette nouvelle flotte viendra renouveler le matériel roulant des lignes 13, 12 et 8 du métro francilien à partir de 2027. Le Groupe a également signé un contrat-cadre avec Akiem, société européenne de location de matériel roulant, portant sur 100 locomotives Traxx™ Universal multi-systèmes (MS3), la commande comprend une tranche ferme de 65 locomotives. Le montant total du contrat-cadre pouvant s'élever jusqu'à 500 millions d'euros.

En Allemagne, Alstom a signé un contrat portant sur la fourniture de 40 trains grande capacité Coradia Stream™ ainsi que leur maintenance pendant 30 ans à l'opérateur Nahverkehrsverbund Schleswig-Holstein (NAH.SH), d'une valeur de près de 900 millions d'euros, incluant une option jusqu'à 55 trains supplémentaires avec l'ensemble de services correspondants. Alstom a également signé un contrat avec RAILPOOL pour 50 locomotives Traxx™ Universal multi-systèmes.

En Roumanie, Alstom, dans le cadre d'un consortium avec les entreprises de travaux publics Gulermak et Arcada, a signé un contrat

avec la municipalité roumaine de Cluj-Napoca, en Transylvanie, pour la construction de la ligne 1 du métro de la ville. La part d'Alstom dans ce projet clé en main à la pointe de la technologie s'élève à environ 400 millions d'euros.

En Italie, Alstom a signé un contrat portant sur la fourniture de trains à grande vitesse.

La performance de l'année dernière a été portée par des commandes de clients en Allemagne, en France, en Suède, en Roumanie, au Royaume-Uni et en Espagne.

Dans la région **Amérique**, Alstom a enregistré un niveau de commande de 2 milliards d'euros contre 2,7 milliards d'euros lors de l'exercice précédent, incluant notamment un contrat avec la Southeastern Pennsylvania Transportation Authority (SEPTA) aux États-Unis portant sur la livraison de 130 tramways Citadis™ électriques à plancher bas intégral, d'une valeur de plus de 667 millions d'euros avec des options pour la construction de 30 tramways supplémentaires. Alstom et le Département des Transports du Connecticut (CTDOT) aux États-Unis ont confirmé une commande de 60 voitures à un niveau, d'une valeur d'environ 285 millions d'euros, assortie d'options pour la livraison de 313 voitures supplémentaires, dans le cadre du programme de renouvellement des voitures du CTDOT sur les lignes Shore Line East et Hartford Line.

La performance en Amériques l'année dernière a été principalement stimulée par l'attribution de contrats de services d'exploitation et de maintenance pour les lignes Camden et Brunswick du Maryland Area Rail Commuter (MARC) et pour le système de monorail Innovia™ à l'aéroport international de Newark Liberty aux États-Unis.

Dans la région **Asie/Pacifique**, la prise de commandes s'élevé à 3,2 milliards d'euros, contre 3,0 milliards d'euros sur la même période de l'exercice précédent. Aux Philippines, Alstom, en consortium avec Colas Rail, a remporté auprès de Mitsubishi Corporation un contrat pour fournir un système ferroviaire intégré dans le cadre de l'extension du projet North-South Commuter Railway (NSCR). La part contractuelle d'Alstom représente environ 1 milliard d'euros. En Australie, Alstom remporte un appel d'offres d'environ 900 millions d'euros pour la maintenance du parc de trains VLocity et Classic pour les dix prochaines années dans l'État de Victoria.

La performance de l'année dernière en Asie/Pacifique a été portée par d'importantes commandes avec le Département des Transports de Victoria en Australie, et pour les projets de métro de Bhopal et d'Indore en Inde.

Dans la région **Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale**, Alstom a enregistré des prises de commandes pour un montant de 2,4 milliards d'euros, contre 2,2 milliards d'euros lors de l'exercice précédent. En Israël, Alstom, membre du consortium TMT (TLV Metropolitan Tramway Ltd.) et ses partenaires Electra Ltd. et Dan Public Transportation Ltd. sont parvenus à un accord financier au contrat attribué en mai 2022, pour la conception, la construction, la maintenance et le financement de la ligne verte du métro de Tel Aviv par Metropolitan Mass Transit System Ltd (NTA). La part d'Alstom est évaluée à 858 millions d'euros. En Arabie saoudite, Alstom signe un contrat de plus de 500 millions d'euros avec la Commission royale pour AlUla (RCU) pour la fourniture d'un tramway pionnier alimenté par batterie, sur la plus longue ligne sans caténaire au monde.

La performance de l'année dernière a été principalement tirée par un contrat pour la fourniture de trains Metropolis™ et de services de maintenance pour la modernisation de la ligne 1 du métro du Caire.

Les principales commandes reçues par Alstom au cours de l'exercice fiscal 2023/24 ont été les suivantes :

Pays	Produit	Description
Allemagne	Matériel roulant/Services	Fourniture de 40 trains Coradia Stream™ de grande capacité et leur maintenance complète pendant 30 ans à Nahverkehrsverbund Schleswig-Holstein (NAH.SH).
Australie	Services	Maintenance du parc de trains VLocity et Classic pour les dix prochaines années dans l'État de Victoria.
Arabie saoudite	Systèmes	Fourniture d'un tramway pionnier alimenté par batterie sans caténaire
États-Unis	Matériel roulant	Fourniture de 130 tramways Citadis™ à plancher bas à la Southeastern Pennsylvania Transportation Authority (SEPTA), avec des options pour 30 véhicules supplémentaires
France	Matériel roulant	Fourniture de 103 rames MF19 supplémentaires RATP, pour le compte d'Île de France Mobilités pour les lignes 13,12 et 8
Israël	Systèmes/Services	Construction de la ligne verte du métro de Tel Aviv par Metropolitan Mass Transit System Ltd (NTA) en tant que membre du consortium TMT (TLV Metropolitan Tramway Ltd.)
Italie	Matériel roulant	Fourniture de trains à grande vitesse
Philippines	Systèmes	Fourniture d'un système ferroviaire intégré pour l'extension du projet du North-South Commuter Railway en consortium avec Colas Rail
Royaume-Uni	Services	Extension de huit ans de son accord de services ferroviaires (Train Services Agreement – TSA) avec CrossCountry pour la maintenance, la révision, l'entretien et le nettoyage des Voyager et Super Voyager de CrossCountry.
Roumanie	Systèmes	Construction de la ligne 1 du métro de Cluj-Napoca, en consortium avec les entreprises de travaux publics Gulermak et Arcada

2.4 Carnet de commandes

Au 31 mars 2024, le montant des commandes en carnet atteint 91,9 milliards d'euros et offre au Groupe une forte visibilité sur ses ventes futures. Cela représente une hausse de 5 % à la fois sur une base publiée et sur une base organique par rapport au 31 mars 2023, principalement du fait des ajustements positifs des clauses de révision de prix et un ratio commandes reçues sur chiffre d'affaires de 1.1.

La dépréciation de plusieurs devises par rapport à l'euro (EUR) depuis mars 2023, principalement le Rand Sud-Africain (ZAR) et la livre Égyptienne (EGP) en Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale a eu une incidence négative sur le montant des commandes en carnet pour un total de 0,3 milliard d'euros. Cette fluctuation a principalement affecté la ligne de produits matériels roulants.

DÉCOMPOSITION GÉOGRAPHIQUE

Données base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2024		Exercice clos le 31 mars 2023	
		% contrib.		% contrib.
Europe	52 381	57 %	49 146	56 %
Amérique	12 775	14 %	13 796	16 %
Asie/Pacifique	13 390	15 %	12 191	14 %
Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale	13 354	14 %	12 254	14 %
CARNET DE COMMANDES PAR DESTINATION	91 900	100 %	87 387	100 %

DÉCOMPOSITION PAR PRODUIT

Données base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2024		Exercice clos le 31 mars 2023	
		% contrib.		% contrib.
Matériel roulant	41 215	45 %	42 806	49 %
Services	34 257	37 %	30 741	35 %
Systèmes	8 682	10 %	6 330	7 %
Signalisation	7 746	8 %	7 510	9 %
CARNET DE COMMANDES PAR DESTINATION	91 900	100 %	87 387	100 %

2.5 Compte de résultat

2.5.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires d'Alstom s'élève à 17,6 milliards d'euros au cours de l'exercice fiscal 2023/24, soit une hausse de 7 % en données publiées et 9 % sur une base organique par rapport à la période précédente. Les ventes relatives aux contrats non performants hérités de Bombardier Transport s'élèvent à 1,7 milliard d'euros au cours de l'exercice 2023/24.

Décomposition géographique					% Variation Mars 2024/Mars 2023	
Données base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2024		Exercice clos le 31 mars 2023		Réel	Organique
		% contrib.		% contrib.		
Europe	10 185	58 %	9 936	60 %	3 %	3 %
Amérique	3 466	19 %	2 843	17 %	22 %	27 %
Asie/Pacifique	2 424	14 %	2 378	15 %	2 %	8 %
Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale	1 544	9 %	1 350	8 %	14 %	24 %
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION	17 619	100 %	16 507	100 %	7 %	9 %

Décomposition par produit					% Variation Mars 2024/Mars 2023	
Données base réelle (en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2024		Exercice clos le 31 mars 2023		Réel	Organique
		% contrib.		% contrib.		
Matériel roulant	9 123	52 %	8 784	53 %	4 %	7 %
Services	4 272	24 %	3 817	23 %	12 %	14 %
Systèmes	1 578	9 %	1 476	9 %	7 %	9 %
Signalisation	2 646	15 %	2 430	15 %	9 %	12 %
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION	17 619	100 %	16 507	100 %	7 %	9 %

En **Europe**, les ventes ont atteint 10,2 milliards d'euros, soit 58 % du chiffre d'affaires total du Groupe, ce qui représente une augmentation de 3 % sur une base publiée par rapport à l'exercice fiscal 2022/23. Cela vient principalement de l'exécution d'importants contrats de matériels roulants, tels que les trains Coradia™ Stream aux Pays-Bas, les trains régionaux Regio 2N et les trains à très grande vitesse Avelia™ Horizon pour la SNCF, les trains EMU de Métro Parisien pour la RATP en France, les trains régionaux Coradia™ Stream pour Trenitalia en Italie, les trains ICE 4 pour la Deutsche Bahn en Allemagne, les trains Aventura™ au Royaume-Uni et les voitures multifonctionnelles à deux niveaux de type M7 pour la SNCB en Belgique. La montée en puissance des contrats de service au Royaume-Uni a également contribué de manière significative à cette croissance. D'autre part, d'importants contrats de matériels roulants tels que les trains S-Bahn Stuttgart pour la Deutsche Bahn en Allemagne ainsi que les trains périurbains Francilien pour SNCF en France arrivent à échéance, générant un niveau de ventes plus faible par rapport à l'exercice fiscal précédent.

En **Amérique**, le chiffre d'affaires s'est élevé à 3,5 milliards d'euros, soit 19 % du chiffre d'affaires du Groupe et une augmentation de 22 % en données publiées par rapport à l'exercice fiscal 2022/23. Les ventes de la région ont été portées par les voitures de métro pour

BART à San Francisco et le projet Tren Maya pour le Fonds national pour la promotion du tourisme au Mexique. Le projet de trains à grande vitesse Amtrak aux États-Unis, le système de métro léger pour le REM au Canada ainsi que les trains Metropolis™ du système ferroviaire métropolitain de São Paulo au Brésil font également partie des principaux contributeurs aux ventes de la région.

En **Asie/Pacifique**, les ventes se sont élevées à 2,4 milliards d'euros, soit 14 % des ventes du Groupe, représentant une hausse de 2 % sur une base publiée par rapport à l'année dernière. Ces ventes ont été portées par une exécution constante de la production de locomotives électriques en Inde, des véhicules Bombardier Movia™ pour LTA de Singapour et des trains régionaux VLocity™ pour le ministère des Transports de Victoria en Australie.

En **Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale**, le chiffre d'affaires s'est élevé à 1,5 milliard d'euros, ce qui représente une augmentation de 14 % sur une base publiée, contribuant à hauteur de 9 % au chiffre d'affaires total du Groupe. Le contrat de systèmes pour les trains monorail du Caire en Égypte, le contrat de matériels roulants pour les trains X'Trapolis™ Mega en Afrique du Sud, ainsi que les locomotives de fret Prima™ pour Kazakh Railways et Azerbaidjan Railways, sont les principaux contributeurs aux ventes de la région.

2.5.2 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (R&D)

Durant l'exercice fiscal 2023/24, les dépenses brutes de recherche et développement ont atteint (749) millions d'euros, soit 4,3 % du chiffre d'affaires total du Groupe, reflétant les investissements continus du Groupe dans l'innovation pour développer des solutions de mobilité plus intelligentes

et plus écologiques, à la base de la stratégie Alstom in Motion reposant sur trois piliers : la mobilité verte, la mobilité intelligente et la mobilité inclusive et plus saine. Le montant net de la R&D s'élève à (549) millions d'euros avant les amortissements des Affectations du Prix d'Acquisition (« APA »).

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2024	Exercice clos le 31 mars 2023
Dépenses brutes de R&D	(749)	(682)
Dépenses brutes de R&D (en % du chiffre d'affaires)	4,3 %	4,1 %
Financements reçus ⁽¹⁾	123	103
Dépenses nettes de R&D	(626)	(579)
Coûts de développement capitalisés au cours de la période	178	142
Dotation aux amortissements des coûts de développements capitalisés ⁽²⁾	(101)	(82)
FRAIS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT (ENREGISTRÉS DANS LE COMPTE DE RÉSULTAT)	(549)	(519)
Dépenses de R&D (en % du chiffre d'affaires)	3,1 %	3,1 %

(1) Les financements reçus incluent des financements publics à hauteur de 84 millions d'euros à fin mars 2024, contre 65 millions d'euros à fin mars 2023.

(2) Excluant (60) millions d'euros de dotations aux amortissements de l'affectation du prix d'acquisition de Bombardier Transport au 31 mars 2024, contre (61) millions d'euros au 31 mars 2023.

Les programmes financés par l'IPCEI Hydrogen se poursuivent. Cet important programme européen permet d'approfondir le développement du portefeuille de composants nécessaires pour les trains à hydrogène, les piles à combustible, les batteries et les convertisseurs de puissance. Il soutient le développement de nouveaux trains à hydrogène pour une utilisation régionale, les locomotives de manœuvre et le fret, en s'appuyant sur le retour d'expérience des trains régionaux Coradia iLint™ qui sont désormais en service commercial.

Le développement de la gamme Avelia se poursuit. Les essais d'homologation de l'Avelia Horizon™ sont prévus en 2024 pour permettre une mise en service commerciale en 2025. Le développement des configurations internationales se poursuit. Alstom a lancé le développement de l'Avelia stream™, s'adressant au segment des trains à grande vitesse à un seul étage, avec un premier projet pour Italo.

Partant de l'ADN Citadis™, Alstom développe un tramway qui répond aux spécificités du marché aux États-Unis, avec une attention particulière sur l'expérience passager et la possibilité d'opérer sans caténaire.

Le remplacement de notre gamme existante de trains de banlieue par Adessia™ a été lancé, pour répondre aux marchés du Royaume-Uni et des États-Unis. Cette nouvelle gamme de produits comprendra des versions EMU, BMU, BEMU et HMU pour remplacer également les trains diesel existants.

Alstom a également continué à étendre la gamme Coradia Stream™ avec des voitures plus longues et une chaîne de traction 15kV (principalement en Allemagne).

TRAXX™ Multi-système 3 – locomotives poursuit les essais et les approbations au cours de l'année 2024 pour lui permettre de circuler sur les différents corridors européens avec le système de signalisation embarqué Alstom ATLAS. Il comprend la version passagers qui peut être exploitée à 200 km/h.

De plus le Large gauge Metro a été repensé en mettant l'accent sur l'efficacité énergétique et un meilleur processus de fabrication afin de mieux répondre au marché indien.

La ligne de produits Services d'Alstom est axée sur les concepts d'exploitation verte, durable et plus efficace. Les initiatives de re-tractionnement écologique comprennent par exemple la modernisation des locomotives avec des moteurs à combustion interne à l'hydrogène et la capacité de fournir une autonomie pour opérer sur les lignes non électrifiées grâce à la fonctionnalité dite de « dernier kilomètre » soutenue par le programme H2 de l'IPCEI.

En plus de la solution HealthHub™, Alstom continue de développer des solutions digitales innovantes dédiées aux activités d'exploitation et de maintenance, afin d'optimiser la fiabilité et la disponibilité tout en maximisant la durée de vie utile des composants, pour améliorer leur durabilité.

La ligne de produits de Signalisation d'Alstom a poursuivi ses travaux sur (a) la convergence des normes européennes Onvia Control™ L2 A et Onvia Control™ L2 B, renforçant sa présence sur le marché avec son intégration dans la plateforme TRAXX et sécurisant de nouveaux contrats pour les opérations transfrontalières, (b) les solutions embarquées Onvia Cab™ de niveau 2 et de niveau 3 associées à l'exploitation automatique des trains, et (c) son expansion avec un nouveau contrat au Canada. Alstom a poursuivi le développement des solutions CBTC Urbalis Fluence™ (par exemple, Nexteo), Urbalis Forward™ (par exemple, Cluj Metro, Surat Metro L1&2, Bhopal & Indore Metro) et Urbalis Flo™ (par exemple, Delhi Line 7 extension, Metro Santiago de los Caballeros) pour les métros et les tramways, et Urbalis Vision Forward™ pour les centres de contrôle opérationnel, maximisant la fluidité du trafic et orchestrant les opérations à distance.

Alstom Signalling joue également un rôle clé dans le pilier Système et Innovation en définissant une architecture fonctionnelle harmonisée pour le système ferroviaire, y compris les voies de migration et le cadre réglementaire, et en contribuant à plusieurs projets phares : MOTIONAL (FP1), R2DATO (FP2) et FUTURE (FP6).

Alstom Innovations a poursuivi le développement de solutions de Mobilité Autonome pour les trains Passagers & Fret.

Les principales étapes de la feuille de route visant à atteindre le niveau d'automatisation 4 (GoA4) ont été franchies avec succès dans des conditions réelles d'exploitation sur des trains de passagers et de marchandises avec la SNCF en France, et dans des opérations de manœuvre aux Pays-Bas.

Alstom a également fait de grands progrès dans le développement d'une nouvelle plateforme SaaS qui améliorera son offre numérique globale. Cette plateforme rationalise l'intégration et le déploiement des applications dans un écosystème fiable et évolutif. Les capacités d'échange et de partage de données de la plateforme offrent non seulement une valeur ajoutée aux clients d'Alstom, mais permettent également à Alstom d'explorer de nouveaux cas d'utilisation et d'analyse axés sur les données, facilitant ainsi l'intégration de nouveaux services numériques tout au long de la durée de vie du projet.

Parmi les nombreux cas d'utilisation de fonctionnalités basées sur les données en cours de développement, celui qui concerne l'analyse de la qualité des communications entre les services ferroviaires et le sol est essentiel pour améliorer les performances : tout manque de communication radio en temps réel entre le train et le système de signalisation du back-office peut entraîner des arrêts et des perturbations (par exemple, par l'utilisation de freins d'urgence), ce

qui entraîne des retards opérationnels. Pour comprendre les raisons des freins d'urgence, le cas échéant, et anticiper les problèmes radio, Alstom a développé Radioscopy, une solution basée sur l'IA, conçue pour surveiller et diagnostiquer les problèmes sur les réseaux CBTC. Jusqu'à présent, la solution a été déployée avec succès sur six projets différents, améliorant ainsi la fiabilité des radios.

2.5.3 PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

Au cours de l'exercice fiscal 2023/24, le résultat d'exploitation ajusté d'Alstom s'élève à 997 millions d'euros, soit une marge opérationnelle de 5,7 %, contre 852 millions d'euros ou 5,2 % au cours de l'exercice précédent.

Les frais de vente et d'administration en pourcentage ont représenté 6,3 % du chiffre d'affaires du Groupe, contre 6,6 % au cours de l'exercice précédent.

Sur la période, la quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence et incluse dans les activités opérationnelles du Groupe

s'élève à 131 millions d'euros, en baisse par rapport à la contribution de 142 millions d'euros de l'exercice précédent, du fait de taux de change défavorables. Les contributions de CASCO Signal Limited et de Alstom Sifang (Qingdao) Transportation Ltd. s'élèvent respectivement à 62 millions d'euros et 30 millions d'euros, contre 60 millions d'euros et 30 millions d'euros lors de l'exercice précédent. La contribution des autres sociétés mises en équivalence du Groupe s'élève à 39 millions d'euros, contre 52 millions d'euros lors de l'année fiscale 2022/23.

2.5.4 DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION AJUSTÉ AU RÉSULTAT NET AJUSTÉ

Au cours de l'exercice fiscal 2023/24, Alstom a enregistré des charges de restructuration et de rationalisation de (147) millions d'euros, liées principalement à la réduction des frais généraux pour (115) millions d'euros (plan « Automne ») et l'adaptation des moyens de production pour (32) millions d'euros, notamment en Royaume-Uni pour (14) millions d'euros, en Allemagne pour (8) millions d'euros, en France et en Espagne pour (3) millions d'euros chaque, et aux États-Unis pour (2) millions d'euros.

Les coûts d'intégration et autres coûts pour un montant de (363) millions d'euros correspondant aux coûts d'intégration de Bombardier Transport pour un montant de (142) millions d'euros, aux procédures judiciaires et aux autres risques survenant en dehors du cours normal des affaires liés principalement à deux procédures judiciaires aux États-Unis et en Turquie pour (118) millions d'euros, les honoraires juridiques liés à l'intégration de Bombardier Transport, (30) millions d'euros de dépréciation d'actifs notamment à la suite de la sortie des activités du Groupe en Russie, et diverses dépenses exceptionnelles pour (73) millions d'euros, dont (36) millions d'euros d'impacts induits du plan d'économies initié en Allemagne.

Dans leur ensemble, les autres produits et charges d'Alstom s'élèvent à (510) millions d'euros pour l'exercice fiscal 2023/24, soit une hausse de (166) millions d'euros par rapport à la même période de l'exercice précédent.

Considérant les coûts de restructuration et de rationalisation, les plus-values de cession d'actifs, les coûts d'intégration et les autres coûts non opérationnels, le résultat d'exploitation avant impact de l'amortissement et de la dépréciation des actifs exclusivement valorisés lors de l'estimation de l'allocation du prix d'achat (« APA ») d'Alstom

s'établit à 356 millions d'euros, contre 366 millions d'euros lors de l'exercice précédent.

Les frais financiers nets se sont élevés à (242) millions d'euros, du fait de la hausse des taux d'intérêt et de l'en-cours des dettes court terme, contre (103) millions d'euros pour la même période de l'exercice précédent.

La charge d'impôt du Groupe s'élève à (6) millions d'euros durant l'année fiscale 2023/24, correspondant à un taux d'imposition effectif hors APA de 28 %, contre (34) millions d'euros lors de l'exercice précédent pour un taux d'imposition effectif de 27 %.

La quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence s'élève à (7) millions d'euros – excluant l'amortissement de l'APA provenant des coentreprises chinoises de (10) millions d'euros – contre 123 millions d'euros lors de l'exercice précédent, dont (122) millions d'euros de moins-value sur la cession TMH, compensée par une solide contribution de la joint-venture CASCO Signal Limited ainsi que celle des joint-ventures Alstom Sifang (Qingdao) Transportation Ltd., Jiangsu Alstom NUG Propulsion System Co. Ltd et CRRC Puzhen Alstom Transportation Systems Limited.

Le résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle s'établit à 30 millions d'euros, contre 24 millions d'euros lors de l'exercice précédent.

Le résultat net ajusté, représentant le résultat net (part du Groupe) des activités poursuivies, excluant l'APA et sa dépréciation nette de la charge d'impôt correspondante, s'élève à 44 millions d'euros pour l'année fiscale 2023/24, contre un résultat net ajusté de 292 millions d'euros lors de l'exercice précédent.

2.5.5 DU RÉSULTAT NET AJUSTÉ AU RÉSULTAT NET

Durant l'exercice 2023/24, l'amortissement et la dépréciation des actifs exclusivement évalués lors de l'allocation du prix d'achat (« APA ») dans le cadre de regroupement d'entreprises s'élèvent à (378) millions d'euros avant impôts, contre (456) millions d'euros au cours de l'exercice précédent. L'effet fiscal positif associé à l'APA s'élève à 27 millions d'euros, contre 36 millions d'euros lors de l'exercice 2022/23.

Le résultat net part du Groupe des activités poursuivies s'établit à (351) millions d'euros net de l'amortissement de l'APA après impôt pour (307) millions d'euros, contre (128) millions d'euros lors de l'exercice précédent.

Le résultat net des activités non poursuivies de l'exercice 2023/24 est de (2) millions d'euros. En conséquence, le résultat net part du Groupe s'élève à (309) millions d'euros pour l'exercice fiscal 2023/24, contre (132) millions d'euros au cours de l'exercice précédent.

2.6 Cash-flow libre

	Exercice clos le 31 mars 2024	Exercice clos le 31 mars 2023
EBIT avant APA	356	366
Dépréciations et amortissements (avant APA)	469	441
Dividendes des joint-ventures	310	114
EBITDA avant APA + JV	1 135	921
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(307)	(289)
R&D capitalisés	(178)	(142)
Frais financiers & Impôts sur les sociétés décaissés	(428)	(173)
Autres	77	101
Fonds provenant des activités opérationnelles	299	418
Variation du besoin en fonds de roulement commercial ⁽¹⁾	(1 421)	162
Variation du besoin en fonds de roulement lié aux projets	565	(381)
CASH-FLOW LIBRE	(557)	199

(1) N'inclut pas la variation des provisions pour restructuration et des créances/dettes d'impôt sur les sociétés – cf. définitions en section 2.10 (« Définitions d'indicateurs financiers non codifiés par des organismes de normalisation comptable »).

Le cash-flow libre du Groupe s'établit à (557) millions d'euros pour l'exercice fiscal 2023/24 contre 199 millions d'euros lors de l'exercice précédent.

Les fonds provenant des activités opérationnelles s'élèvent à 299 millions d'euros, contre 418 millions d'euros lors de l'exercice précédent, malgré un EBIT avant allocation du prix d'achat (« APA ») stable à 356 millions d'euros contre 366 millions d'euros lors de l'exercice 2022/23. La variation principale provient des frais financiers et des impôts sur les sociétés décaissés, qui atteignent (428) millions d'euros, contre (173) millions d'euros pour l'exercice précédent, principalement en raison des taux d'intérêt accrus sur la dette à court terme du Groupe et des commissions d'engagement versées dans le cadre du « Committed Guarantee Facility Agreement » (« CGFA ») renégocié en juillet 2022.

Les dépréciations et amortissements excluant l'APA s'élèvent à 469 millions d'euros (837 millions d'euros en incluant l'APA), contre 441 millions d'euros au lors de l'exercice précédent, (886 millions d'euros en incluant l'APA). L'amortissement lié au droit d'utilisation sur les actifs loués s'élève à 145 millions d'euros au cours de l'exercice 2023/24 contre 132 millions d'euros sur l'exercice fiscal 2022/23.

Les dividendes des JVs s'élèvent à 310 millions d'euros, contre 114 millions d'euros, comprenant les versements prévus au plan pour H2.

Au cours de l'exercice fiscal 2023/24, Alstom a dépensé (307) millions d'euros en dépenses d'investissement hors R&D, contre (289) millions d'euros lors de l'exercice précédent. Le programme d'investissement s'est concentré sur les investissements liés à la transformation et à la productivité en Europe ainsi que sur la stratégie de développement continu de la capacité de fabrication

dans des pays à moindre coût tels que la Pologne, le Brésil, la Hongrie, le Mexique, le Kazakhstan et l'Inde. Alstom a également accru ses investissements consacrés aux économies d'énergie et à la sécurité, renforçant ainsi l'engagement du Groupe pour une croissance durable.

La génération de trésorerie a été principalement affectée par la variation du besoin en fonds de roulement à hauteur de (856) millions d'euros, contre (219) millions d'euros lors de l'exercice précédent. Celle-ci est principalement impactée par la variation du besoin en fonds de roulement commercial, dont (294) millions d'euros de dettes fournisseurs à la suite du plan d'action de renforcement de la chaîne d'approvisionnement au dernier trimestre, ainsi qu'à un remboursement ponctuel de TVA en raison d'un changement de réglementation fiscale en France pour (380) millions d'euros.

Le besoin en fonds de roulement liés aux contrats est positivement affecté par l'accélération des livraisons des principaux projets et de solides encaissements d'acomptes :

- L'augmentation des actifs sur contrats (représentant 103 jours de ventes, contre 100 jours lors de l'année fiscale 2022/23) est cohérente avec la commercialisation du portefeuille de contrats et la croissance du chiffre d'affaires.
- L'augmentation des passifs sur contrats s'explique notamment par le niveau des acomptes reçus au cours du second semestre de l'exercice 2023/24.
- Les provisions courantes ont été impactées par la réduction des provisions pour risques sur contrats.

	Exercice clos le 31 mars 2024	Exercice clos le 31 mars 2023
Stocks et en-cours	3 818	3 729
Fournisseurs et comptes rattachés	(3 444)	(3 640)
Clients et comptes rattachés	2 997	2 670
Autres actifs /passifs	(1 705)	(2 244)
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT COMMERCIAL ⁽¹⁾	1 666	515

(1) N'inclut pas la variation des provisions pour restructuration et des créances/dettes d'impôt sur les sociétés – cf. définitions en section 2.10 (« Définitions d'indicateurs financiers non codifiés par des organismes de normalisation comptable »).

	Exercice clos le 31 mars 2024	Exercice clos le 31 mars 2023
Actifs sur contrat	4 973	4 533
Passifs sur contrat	(7 995)	(6 781)
Provisions courantes	(1 612)	(1 779)
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT LIÉ AUX PROJETS	(4 634)	(4 027)

2.7 Trésorerie (dette) nette

Au 31 mars 2024, le Groupe a enregistré une dette nette (2 994) millions d'euros, contre (2 135) millions d'euros au 31 mars 2023. La hausse de 859 millions d'euros est expliquée par plusieurs facteurs : la consommation de cash-flow libre pour (557) millions d'euros, les paiements de dividendes pour (61) millions d'euros, les contrats de crédit-baux pour (160) millions d'euros.

En complément de sa trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles, qui s'élèvent à 976 millions d'euros au 31 mars 2024, le Groupe dispose d'une liquidité conséquente, grâce à :

- une facilité de crédit renouvelable de 2,25 milliards d'euros dont l'échéance est octobre 2024 ;
- une facilité de crédit renouvelable de 1,75 milliard d'euros dont l'échéance est janvier 2027 ;
- une facilité de crédit renouvelable de 2,5 milliards d'euros dont l'échéance est janvier 2029.

La première facilité dispose de deux options d'extension de six mois à la discrétion des emprunteurs. Alstom a l'obligation de rembourser par

anticipation les utilisations et d'annuler les engagements disponibles au titre de cette facilité avec les produits du plan de désendettement décrits dans la note 36 des états financiers consolidés.

Les deux dernières facilités ont été prolongées d'un an avec succès en décembre 2023. Au 31 mars 2024, la facilité de crédit renouvelable de 1,75 milliard d'euros a été tirée à hauteur de 175 millions d'euros, tandis que les deux autres lignes restaient inutilisées.

Conformément à sa politique de gestion prudente en matière de liquidités, la facilité de crédit renouvelable de 2,5 milliards d'euros sert de soutien au programme des billets de trésorerie européens négociables (NEU CP) du même montant. Grâce à ces facilités (175 millions d'euros tirés sur la facilité de crédit renouvelable à court terme au 31 mars 2024), et à l'en-cours de 1,03 milliard d'euros de NEU CP en circulation au 31 mars 2024, le Groupe dispose de 6,3 milliards d'euros liquidités disponibles.

2.8 Capitaux Propres

Les capitaux propres du Groupe au 31 mars 2024 s'élèvent à 8 778 millions d'euros (y compris les intérêts minoritaires) contre 9 102 millions d'euros au 31 mars 2023. Cette variation s'explique principalement par :

- un résultat net (part du Groupe) de (279) million d'euros ;
- les dividendes payés pour (63) million d'euros ;
- 19 millions d'euros de paiements fondés sur les actions, acquittés en instruments de capitaux propres dans le cadre des plans d'intéressement à long terme.

2.9 Événements postérieurs à la clôture

Comme annoncé en novembre 2023 et réitéré en janvier 2024, le Conseil d'Administration d'Alstom s'est engagé à appliquer une politique financière conservatrice et à maintenir une notation dans la catégorie « Investissement », en particulier au moyen d'un plan de désendettement de l'ordre de 2 milliards d'euros.

Ce plan ainsi que son exécution, approuvés à l'unanimité par le Conseil d'Administration d'Alstom du 7 mai 2024, comportent les éléments suivants :

- Programme de cession d'actifs pour environ 700 millions d'euros :
 - Cession de TMH pour 75 millions d'euros réalisée en janvier 2024.
 - L'annonce de la vente de l'activité de Signalisation conventionnelle en Amérique du Nord à Knorr-Bremse AG qui générera un produit de cession d'environ de 630 millions d'euros à l'issue de la clôture de la transaction attendue durant l'été 2024.
- Émission d'un emprunt obligataire hybride comprenant 50 % de composante en capitaux propres reconnue par Moody's⁽¹⁾ pour un montant d'environ 750 millions d'euros, qui sera exécuté au plus tard à la fin du mois de septembre 2024 sous réserve des conditions de marché et de l'approbation de l'AMF.
- Augmentation de capital avec maintien des droits préférentiels de souscription pour les actionnaires pour un montant d'environ 1 milliard d'euros, qui sera exécutée au plus tard à la fin du mois de septembre 2024 sous réserve des conditions de marché et de l'approbation de l'AMF.

La somme d'environ 2,4 milliards d'euros générés par ces opérations correspond à environ 2 milliards d'euros de désendettement, en raison principalement des 50 % de composante en dette reconnue par Moody's de l'emprunt obligataire hybride.

CDPQ⁽²⁾ et Bpifrance, qui détiennent respectivement 17,4 % et 7,5 % du capital d'Alstom, ont déclaré à la société leur intention de souscrire à l'augmentation de capital au prorata de leur détention.

De plus, Alstom a conclu avec BNP Paribas, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, J.P. Morgan et Société Générale, agissant en tant que coordinateurs globaux, un engagement de garantie (« standby underwriting commitment ») portant sur le solde de l'augmentation de capital (soit environ 750 millions d'euros), sous réserve de conditions suspensives usuelles.

Environ 1,2 milliard d'euros des produits des cessions d'actifs et des transactions sur les marchés de capitaux seront utilisés pour rembourser la dette financière d'ici septembre 2024 :

- Remboursement de l'en-cours de billets de trésorerie pour un montant de 1 033 millions d'euros ;
- Remboursement de la facilité de crédit renouvelable tirée pour un montant de 175 millions d'euros.

Le reste des produits seront investis dans des instruments à court terme très liquides (« équivalent de trésorerie ») et seront affectés à la réduction de la dette brute à l'échéance de cette dernière.

La notation de crédit long terme Baa3 est réaffirmée par Moody's, et sa note de perspective sera changée à « Stable » dès finalisation des opérations d'émission obligataire hybride et d'augmentation de capital.

La facilité de crédit de 2,25 milliards d'euros sera résiliée à la suite de l'exécution du plan de désendettement.

(1) 100% de composante en capitaux propres selon les principes comptables IFRS.

(2) Caisse de dépôt et placement du Québec

2.10 Définitions 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.

2.10.1 COMMANDES REÇUES

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

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

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

2.10.2 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.

2.10.3 MARGE BRUTE EN % SUR LE CARNET DE COMMANDES

La marge brute en % sur le Carnet de commandes est un indicateur clé de performance permettant de refléter le niveau de performance future des contrats en carnet. Elle correspond à la différence entre le chiffre d'affaires restant à réaliser et les coûts des ventes non

encourus à date pour les contrats en carnet. Ce pourcentage, qui représente une moyenne du portefeuille des contrats en carnet, est pertinent pour projeter la rentabilité à moyen et long terme.

2.10.4 MARGE BRUTE AJUSTÉE AVANT APA

La marge brute ajustée avant APA est un indicateur clé de performance pour refléter la performance opérationnelle récurrente. Elle correspond aux ventes diminuées des coûts des ventes, en excluant l'impact de l'amortissement d'actifs exclusivement valorisés

lors de l'estimation de l'affectation du prix d'acquisition (« APA ») dans le contexte de regroupements d'activités ainsi que l'impact des événements non récurrents dont les impacts sont significatifs et n'ayant pas vocation à se reproduire dans le futur.

2.10.5 RÉSULTAT D'EXPLOITATION AJUSTÉ ET RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT APA

2.10.5.1 Résultat d'exploitation ajusté

Le résultat d'exploitation ajusté (aEBIT) est l'indicateur de performance clé pour refléter la performance opérationnelle récurrente. 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). Ceci comprend principalement des coentreprises chinoises, à savoir la coentreprise CASCO pour Alstom ainsi que, à la suite de l'intégration de Bombardier Transport, Alstom Sifang (Qingdao) Transportation Ltd., Bombardier NUG Propulsion System Co. Ltd et Changchun Changke Alstom Railway Vehicles Company Ltd.

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 ajusté exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires.

2.10.5.2 Résultat d'exploitation avant APA

À la suite de l'acquisition de Bombardier Transport, et prenant effet à partir des états financiers consolidés intermédiaires résumés de l'exercice fiscal 2021/22, Alstom a décidé d'introduire la notion de « résultat d'exploitation avant APA ». Celle-ci vise à retraiter son résultat d'exploitation en excluant de ce dernier l'impact de l'amortissement d'actifs exclusivement valorisés

lors de l'estimation de l'affectation du prix d'acquisition (« APA ») dans le contexte de regroupements d'activités. Cet indicateur est par ailleurs conforme aux pratiques du marché.

Les indicateurs non GAAP « Résultat d'exploitation ajusté » (aEBIT ci-après) et « résultat d'exploitation avant APA » se réconcilient avec l'indicateur GAAP « Résultat d'exploitation » de la manière suivante :

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2024	Exercice clos le 31 mars 2023
Chiffre d'affaires	17 619	16 507
Résultat d'exploitation ajusté (aEBIT)	997	852
Marge d'exploitation ajustée (en % des ventes)	5,7 %	5,2 %
Gains/(pertes) sur cession d'activités	(0)	(30)
Charges de restructuration et rationalisation	(147)	(65)
Perte de valeur sur actifs et autres	(363)	(249)
Renversement de la contribution des sociétés mises en équivalence	(131)	(142)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT) AVANT APA & DÉPRÉCIATION	356	366
Amortissement & dépréciation liés à l'APA ⁽¹⁾	(378)	(456)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (EBIT)	(22)	(90)

(1) Montant brut hors taxe.

2.10.6 RÉSULTAT NET AJUSTÉ

À la suite de l'acquisition de Bombardier Transport, Alstom a décidé d'introduire la notion de « Résultat net ajusté ». Celle-ci vise à retraiter son résultat net des activités poursuivies (part du Groupe) en excluant de ce dernier l'impact de l'amortissement d'actifs exclusivement valorisés lors de l'estimation de l'affectation du prix d'acquisition (« APA ») dans le contexte de regroupements d'activités, net de la charge d'impôt correspondante. Cet indicateur est par ailleurs conforme aux pratiques du marché.

L'indicateur non GAAP « Résultat net ajusté » et l'indicateur GAAP « Résultat net des activités poursuivies attribuable aux propriétaires de la société mère (Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe) » se réconcilient de la manière suivante :

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2024	Exercice clos le 31 mars 2023
Résultat Net Ajusté	44	292
Amortissements & dépréciation d'actifs valorisés lors de l'estimation de l'allocation du prix d'acquisition	(351)	(420)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (PART DU GROUPE)	(307)	(128)

2.10.7 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 2024	Exercice clos le 31 mars 2023
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation	(82)	606
Dont flux opérationnels liés aux activités non poursuivies	-	-
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles (coûts de R&D capitalisés inclus)	(485)	(431)
Produits de cession des immobilisations corporelles et incorporelles	8	24
CASH-FLOW LIBRE	(557)	199

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 s'établit à (557) millions d'euros à la fin de l'exercice fiscal 2023/24, contre 199 millions d'euros en 2022/23.

2.10.8 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 2024, les capitaux employés ont atteint 11 627 millions d'euros, comparés aux 11 728 millions d'euros à fin Mars 2023.

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2024	Exercice clos le 31 mars 2023
Actifs non courants	16 243	16 845
moins impôts différés	(673)	(596)
moins actifs non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière	(115)	(108)
Capitaux employés – actifs non courants (A)	15 455	16 141
Actifs courants	16 319	14 551
moins trésorerie et équivalents de trésorerie	(976)	(826)
moins autres actifs financiers courants	(40)	(92)
Capitaux employés – actifs courants (B)	15 303	13 633
Passifs courants	19 611	17 643
moins dettes financières courantes	(1 316)	(396)
plus les obligations au titre de contrats de location	471	501
moins les autres obligations associées à une dette financière	(174)	(144)
plus provisions non courantes	539	442
Capitaux employés – passifs (C)	19 131	18 046
CAPITAUX EMPLOYÉS (A)+(B)-(C)	11 627	11 728

2.10.9 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 2024, le Groupe a enregistré un niveau de trésorerie de (2 994) millions d'euros, comparé à une position de trésorerie de (2 135) millions d'euros au 31 mars 2023.

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2024	Exercice clos le 31 mars 2023
Trésorerie et équivalents de trésorerie	976	826
Autres actifs financiers courants	40	65
Actifs financiers non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière		27
moins :		
Dettes financières courantes	1 316	396
Dettes financières non-courantes	2 694	2 657
TRÉSORERIE NETTE/(ENDETTEMENT NET) EN FIN DE PÉRIODE	(2 994)	(2 135)

2.10.10 DONNÉES ORGANIQUES

Les chiffres présentés dans le rapport d'activité sur les états financiers consolidés incluent des indicateurs de performance présentés sur une base 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.

2.10.11 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DEVISE

	Exercice clos le 31 mars 2024 en % du chiffre d'affaires
Devises	
EUR	45,3 %
GBP	10,9 %
USD	10,0 %
CAD	4,9 %
INR	4,9 %
AUD	4,4 %
SEK	2,9 %
MXN	2,8 %
ZAR	2,7 %
BRL	1,7 %
KZT	1,2 %
SGD	1,2 %
Devises inférieures à 1 % de chiffre d'affaires	7,1 %

2.10.12 ÉTATS FINANCIERS AJUSTÉS, EBIT ET RÉSULTAT NET AJUSTÉ

Cette section présente la réconciliation entre les états financiers consolidés et la vue management du rapport d'activité.

(en millions d'€)	Total États Financiers Consolidés (GAAP)	Ajustements				Total États Financiers Consolidés (vision MD&A)
		(1)	(2)	(3)	(4)	
31 mars 2024						
Chiffre d'affaires	17 619					17 619
Coût des ventes	(15 406)	308		2		(15 096)
Marge Brute Ajustée avant APA*	2 213	308	-	2	-	2 523
Frais de recherche et développement	(609)	60				(549)
Frais commerciaux	(383)	-				(383)
Frais administratifs	(725)	-				(725)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence et incluses dans les activités opérationnelles	-				131	131
Résultat d'exploitation ajusté*	496	368	-	2	131	997
Autres produits/(charges)	(508)		-	(2)		(510)
Reprise de la quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence et incluses dans les activités opérationnelles	-				(131)	(131)
Résultat d'exploitation avant APA*	(12)	368	-	-	-	356
Frais financiers	(242)					(242)
Résultat avant impôts	(254)	368	-	-	-	114
Charge d'impôt	(6)	(27)	-			(33)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence	(17)	10				(7)
Résultat net des activités poursuivies	(277)	351	-	-	-	74
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (-)	(30)					(30)
Résultat net des activités poursuivies (part du Groupe)/Résultat Net Ajusté*	(307)	351	-	-	-	44
Allocation du Prix d'Achat (APA) & dépréciation nettes de la charge d'impôt correspondante	-	(351)				(351)
Résultat net des activités non poursuivies	(2)					(2)
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)	(309)	-	-	-	-	(309)

* Indicateur hors-GAAP, cf. définition en section 2.10 (« Définitions d'indicateurs financiers non codifiés par des organismes de normalisation comptable »).

Ajustements au 31 mars 2024 :

- Impact du regroupement d'activités : amortissement d'actifs exclusivement valorisés lors de l'estimation de l'affectation du prix d'acquisition (« APA »), incluant le résultat net des sociétés mises en équivalence, net de la charge d'impôt correspondante.
- Impact du regroupement d'activités : dépréciation d'actifs exclusivement valorisés lors de l'estimation de l'affectation du prix d'acquisition (« APA ») (voir les Notes 2.4 « Recours à des estimations » & 2.5.4 « Regroupements d'entreprises des états financiers » des états financiers consolidés), net de la charge d'impôt correspondante.
- Impact de la fermeture d'Aptis : reclassification du résultat opérationnel comme éléments non récurrents suite à l'arrêt annoncé et programmé des activités d'Aptis par Alstom.
- Reclassification de la quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence lorsque celles-ci sont considérées comme faisant partie des activités opérationnelles du Groupe (voir section 2.10.5.1. « Résultat d'exploitation ajusté »).

(en millions d'€)	Total États Financiers Consolidés (GAAP)	Ajustements				Total États Financiers Consolidés (vision MD&A)
		(1)	(2)	(3)	(4)	
31 mars 2023						
Chiffre d'affaires	16 507					16 507
Coût des ventes	(14 541)	355		4		(14 182)
Marge Brute Ajustée avant APA*	1 966	355	-	4	-	2 325
Frais de recherche et développement	(580)	61				(519)
Frais commerciaux	(375)	-				(375)
Frais administratifs	(721)	-				(721)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence et incluses dans les activités opérationnelles	-				142	142
Résultat d'exploitation ajusté*	290	416	-	4	142	852
Autres produits/(charges)	(369)		29	(4)		(344)
Reprise de la quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence et incluses dans les activités opérationnelles	-	-	-	-	(142)	(142)
Résultat d'exploitation avant APA*	(79)	416	29	-	-	366
Frais financiers	(103)					(103)
Résultat avant impôts	(182)	416	29	-	-	263
Charge d'impôt	(34)	(34)	(2)			(70)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence	112	11				123
Résultat net des activités poursuivies	(104)	393	27	-	-	316
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (-)	(24)					(24)
Résultat net des activités poursuivies (part du Groupe)/Résultat Net Ajusté*	(128)	393	27	-	-	292
Allocation du Prix d'Achat (APA) & dépréciation nettes de la charge d'impôt correspondante	-	(420)				(420)
Résultat net des activités non poursuivies	(4)					(4)
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)	(132)	(27)	27	-	-	(132)

* Indicateur hors-GAAP, cf. définition section 2.10 (« Définitions d'indicateurs financiers non codifiés par des organismes de normalisation comptable »).

Ajustements au 31 mars 2023 :

- (1) Impact du regroupement d'activités : amortissement d'actifs exclusivement valorisés lors de l'estimation de l'affectation du prix d'acquisition (« APA »), incluant le résultat net des sociétés mises en équivalence, net de la charge d'impôt correspondante.
- (2) Impact du regroupement d'activités : dépréciation d'actifs exclusivement valorisés lors de l'estimation de l'affectation du prix d'acquisition (« APA ») (voir les Notes 2.4 « Recours à des estimations » & 2.5.4 « Regroupements d'entreprises des états financiers » des états financiers consolidés), net de la charge d'impôt correspondante.
- (3) Impact de la fermeture d'Aptis : reclassification du résultat opérationnel comme éléments non récurrents suite à l'arrêt annoncé et programmé des activités d'Aptis par Alstom.
- (4) Reclassification de la quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence lorsque celles-ci sont considérées comme faisant partie des activités opérationnelles du Groupe (voir section 2.10.5.1. « Résultat d'exploitation ajusté »).

2.10.13 DE LA VALEUR D'ENTREPRISE À LA VALEUR DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'€)		Exercice clos le 31 mars 2024	Exercice clos le 31 mars 2023
Dettes brute totale, incluant les obligations locatives	(4)	4 557	3 579
Engagements de retraite nets des actifs d'impôts différés et anticipés liés aux retraites	(2)	777	582
Participations ne donnant pas le contrôle	(3)	106	105
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(4)	(976)	(826)
Autres actifs financiers courants	(4)	(40)	(65)
Autres actifs financiers non-courants	(5)	(14)	(56)
Actifs/(Passifs) d'impôts différés nets	(6)	(644)	(443)
Participations dans des entreprises associées & JVs, excluant les JVs chinoises	(7)	(102)	(123)
Participations non consolidées	(8)	(74)	(82)
BRIDGE		3 590	2 671

- (1) Dette et locations court terme et long terme (Note 27 du chapitre 3), excluant la location à un opérateur métro de Londres pour 98 millions d'euros dû à un actif financier équivalent (Notes 15 et 27 du chapitre 3).
- (2) En accord avec la Note 29 du chapitre 3, retraité des provisions pour avantages au personnel non déductibles à hauteur de 62 millions d'euros.
- (3) En accord avec le bilan.
- (4) En accord avec le bilan.
- (5) Autres actifs non-courants : prêts aux participations non consolidées pour 14 millions d'euros.
- (6) Actifs/(Passifs) d'impôts différés – en accord avec le bilan, retraité des provisions pour avantages au personnel non déductibles à hauteur de 62 millions d'euros (Note 8.2 du chapitre 3).
- (7) JVs – dans la mesure où elles ne sont pas incluses dans la quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalences et incluses dans les activités opérationnelles du Groupe/cash-flow libre, donc excluant les JVs chinoises.
- (8) Participations non consolidées en accord avec le bilan des états financiers.

2.10.14 PLAN D'AMORTISSEMENT DE L'APA DE BOMBARDIER TRANSPORT

Cette section présente le plan d'amortissement de l'Affectation du Prix d'Achat de Bombardier Transport.

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2024
Plan d'amortissement, tel que rapporté dans le Compte de Résultat⁽¹⁾	(3 148)
2021	(71)
2022	(428)
2023	(436)
2024	(357)
2025	(373)
2026	(264)
2027	(213)
2028	(203)
2029	(166)
2030	(139)
2031	(107)
2032	(97)
2033	(95)
2034	(47)
Au-delà	(151)

- (1) Exclut les APA autres que ceux liés à l'achat de Bombardier Transport.

2.10.15 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT COMMERCIAL ET LIÉ AUX CONTRATS

Cette section définit le besoin en fonds de roulement commercial et lié aux contrats et le compare avec la note 16 aux états financiers consolidés.

Le besoin en fonds de roulement liés aux contrats est la somme des éléments suivants :

- actifs et passifs sur contrats, incluant les avances et acomptes clients ;
- les provisions courantes, qui comprennent les risques sur les contrats et les garanties.

Le besoin en fonds de roulement commercial correspond aux activités non strictement contractuelles, il inclut donc tous les éléments du besoin en fonds de roulement, à l'exception de :

- besoin en fonds de roulement lié aux contrats explicité ci-dessus ;
- dettes et créances fiscales (impôt sur les sociétés) ;
- provisions pour restructuration.

	Exercice clos le 31 mars 2024	Exercice clos le 31 mars 2023
Stocks et en-cours ⁽¹⁾	3 818	3 729
Fournisseurs et comptes rattachés	(3 444)	(3 640)
Clients et comptes rattachés	2 997	2 670
Autres actifs / passifs	(1 705)	(2 244)
Besoin en fonds de roulement commercial	1 666	515
Actifs sur contrat	4 973	4 533
Passifs sur contrat	(7 995)	(6 781)
Provisions courantes	(1 612)	(1 779)
Besoin en fonds de roulement lié aux projets	(4 634)	(4 027)
Impôt sur les sociétés	(128)	(207)
Restructurations	(261)	(166)
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT PUBLIÉ	(3 357)	(3 885)

(1) La baisse des stocks et en-cours est principalement liée au reclassement en immobilisations corporelles au 31 mars 2024 d'une flotte de trains qui a fait l'objet d'une location au cours de l'année pour environ (205) millions d'euros (impact hors cash-flow libre).

2.10.16 FONDS PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

Les fonds provenant des activités opérationnelles dans le tableau de passage de l'EBIT avant APA au cash-flow libre correspondent au cash-flow libre généré par les activités opérationnelles, avant les variations du besoin en fonds de roulement.

2.10.17 EBITDA AVANT APA + DIVIDENDES DES JVS

EBITDA avant APA + dividendes des JVs est la somme de l'EBIT avant APA, avant dépréciations et amortissements, et des dividendes reçus des joint-ventures sur la période considérée.

2.11 Rapport des commissaires aux comptes sur les prévisions de bénéfice [marge d'exploitation ajustée (« % aEBIT »)] relatives à l'exercice 2024/25

Au Président-Directeur Général,

En notre qualité de Commissaires aux comptes et en réponse à votre demande, nous avons établi le présent rapport sur les prévisions de bénéfice (marge d'exploitation ajustée (« % aEBIT »)) de la société Alstom SA (la « Société ») incluses dans la partie 2.2 Perspectives pour l'exercice 2024/25 présentée dans le chapitre 2 « Rapport d'activité sur les états financiers consolidés annuels clos le 31 mars 2024 » du document d'enregistrement universel.

Ces prévisions et les hypothèses significatives qui les sous-tendent ont été établies sous votre responsabilité, en application des dispositions du règlement (UE) 2017/1129 complété par le règlement délégué (UE) 2019/980 et des orientations de l'ESMA relatives aux prévisions de bénéfice.

Il nous appartient sur la base de nos travaux d'exprimer une conclusion sur le caractère adéquat de l'établissement de ces prévisions sur la base indiquée.

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 comporté une appréciation des procédures mises en place par la direction pour l'établissement des prévisions ainsi que la mise en œuvre de diligences permettant de s'assurer de la conformité des méthodes comptables utilisées avec celles suivies pour l'établissement des informations financières historiques de la Société. Elles ont également consisté à collecter les informations et les explications que nous avons estimé nécessaires permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les prévisions sont adéquatement établies sur la base des hypothèses qui sont énoncées.

Nous rappelons que, s'agissant de prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations différeront parfois de manière significative des prévisions présentées et que nous n'exprimons aucune conclusion sur la possibilité de réalisation de ces prévisions.

À notre avis :

- les prévisions ont été adéquatement établies sur la base indiquée ;
- la base comptable utilisée aux fins de ces prévisions est conforme aux méthodes comptables de la Société.

Ce rapport est émis aux seules fins :

- du dépôt du document d'enregistrement universel auprès de l'Autorité des marchés financiers (« AMF ») ; et
- le cas échéant, de l'admission aux négociations sur un marché réglementé, et/ou d'une offre au public, de titres financiers de la Société en France et dans les autres pays de l'Union européenne dans lesquels le prospectus approuvé par l'AMF serait notifié,

et ne peut pas être utilisé dans un autre contexte.

Fait à Paris-La Défense et à Neuilly-sur-Seine, le 15 mai 2024

Les Commissaires aux comptes

Mazars

Jean-Luc Barlet

PricewaterhouseCoopers Audit

Daniel Escudeiro

Cédric Haaser



Edouard Cartier





INFORMATION FINANCIÈRE



3.1	ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 	64
3.1.1	Compte de résultat consolidé	64
3.1.2	État du résultat global consolidé	65
3.1.3	Bilan consolidé	66
3.1.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	67
3.1.5	État des variations des capitaux propres consolidés	68
3.1.6	Notes annexes aux comptes consolidés	69
3.1.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	140
3.2	COMPTES ANNUELS 	144
3.2.1	Bilan	144
3.2.2	Compte de résultat	146
3.2.3	Notes annexes aux Comptes Annuels	148
3.2.4	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	160
3.3	AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES AU 31 MARS 2024 	164
3.3.1	Résultat et autres éléments caractéristiques de la Société relatifs aux cinq derniers exercices	164
3.3.2	Commentaires sur les comptes sociaux	165



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

3.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 mars 2024

3.1.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'€)	Note	Exercice clos le	
		31 mars 2024	31 mars 2023
Chiffre d'affaires	(3)	17 619	16 507
Coût des ventes		(15 406)	(14 541)
Frais de recherche et développement	(4)	(609)	(580)
Frais commerciaux	(5)	(383)	(375)
Frais administratifs	(5)	(725)	(721)
Autres produits / (charges)	(6)	(508)	(369)
Résultat d'exploitation		(12)	(79)
Produits financiers	(7)	47	36
Charges financières	(7)	(289)	(139)
Résultat avant impôts		(254)	(182)
Impôt sur les bénéfices	(8)	(6)	(34)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence ⁽¹⁾	(13)	(17)	112
Résultat net des activités poursuivies		(277)	(104)
Résultat net des activités non poursuivies	(9)	(2)	(4)
RÉSULTAT NET		(279)	(108)
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère		(309)	(132)
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		30	24
Résultat net des activités poursuivies attribuable :			
• aux propriétaires de la société mère		(307)	(128)
• aux participations ne donnant pas le contrôle		30	24
Résultat net des activités non poursuivies attribuable :			
• aux propriétaires de la société mère		(2)	(4)
• aux participations ne donnant pas le contrôle		-	-
RÉSULTAT NET PAR ACTION (en €)			
• Résultat de base	(10)	(0,81)	(0,35)
• Résultat dilué	(10)	(0,80)	(0,35)

(1) Incluant 122 millions d'euros de perte résultant de la cession de TMH et de la décomptabilisation de l'écart de conversion cumulé recyclé en compte de résultat (voir Note 1.2) au 31 mars 2024.

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

3.1.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'€)	Note	Exercice clos le	
		31 mars 2024	31 mars 2023
Résultat net de la période		(279)	(108)
Réévaluation des engagements de retraites à prestations définies	(29)	(135)	256
Instruments de capitaux propres à la JV par OCI	(13)/(14)	(8)	9
Impôt sur les éléments non recyclables	(8)	2	(6)
Éléments non recyclables en résultat		(141)	259
dont sociétés mises en équivalence		-	-
Gains (pertes) sur instruments financiers de couverture		3	1
Réserve des coûts de couverture		19	57
Écarts de conversion ⁽¹⁾	(23)	129	(220)
Impôt sur les éléments recyclables	(8)	(8)	(5)
Éléments recyclables en résultat		143	(167)
dont sociétés mises en équivalence	(13)	72	(73)
RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ		(277)	(16)
Attribuable :			
• aux propriétaires de la société mère		(302)	(27)
• aux participations ne donnant pas le contrôle		25	11
Résultat global consolidé attribuable aux propriétaires de la société mère et provenant des :			
• Activités poursuivies		(301)	(23)
• Activités non poursuivies		(1)	(4)
Résultat global consolidé attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle et provenant des :			
• Activités poursuivies		25	11
• Activités non poursuivies		-	-

(1) Incluant l'écart de conversion recyclé au compte de résultat provenant de la vente de TMH (voir Note 1.2) et les écarts de conversion sur la réserve d'écarts actuariels pour 5 millions d'euros au 31 mars 2024 ((7) millions d'euros au 31 mars 2023).

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

3.1.3 Bilan consolidé

Actif

(en millions d'€)	Note	Au 31 mars 2024	Au 31 mars 2023
Écarts d'acquisition	(11)	9 093	9 380
Immobilisations incorporelles	(11)	2 268	2 606
Immobilisations corporelles	(12)	2 756	2 481
Participations dans les coentreprises et entreprises associées	(13)	882	1 131
Autres titres de participation	(14)	74	82
Autres actifs non courants	(15)	497	569
Impôts différés	(8)	673	596
Total des actifs non courants		16 243	16 845
Stocks et en-cours	(17)	3 818	3 729
Actifs sur contrat	(18)	4 973	4 533
Clients et comptes rattachés	(19)	2 997	2 670
Autres actifs opérationnels courants	(20)	3 515	2 728
Autres actifs financiers courants	(25)	40	65
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(26)	976	826
Total des actifs courants		16 319	14 551
Actifs destinés à la vente	(9)	691	-
TOTAL DE L'ACTIF		33 253	31 396

Capitaux propres et passif

(en millions d'€)	Note	Au 31 mars 2024	Au 31 mars 2023
Capitaux propres – attribuables aux propriétaires de la société mère	(23)	8 672	8 997
Capitaux propres – attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		106	105
Total des capitaux propres		8 778	9 102
Provisions non courantes	(22)	539	442
Provisions pour engagements de retraite et avantages assimilés	(29)	946	923
Emprunts non courants	(27)	2 694	2 657
Dettes non courantes sur contrats de location	(27)	471	501
Impôts différés	(8)	91	128
Total des passifs non courants		4 741	4 651
Provisions courantes	(22)	1 612	1 779
Emprunts courants	(27)	1 316	396
Dettes courantes sur contrats de location	(27)	174	144
Passifs sur contrat	(18)	7 995	6 781
Fournisseurs et comptes rattachés	(16)	3 444	3 640
Autres passifs opérationnels courants	(21)	5 070	4 903
Total des passifs courants		19 611	17 643
Passifs liés à des actifs destinés à la vente	(9)	123	-
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF		33 253	31 396

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

3.1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'€)	Note	Exercice clos le	
		31 mars 2024	31 mars 2023
Résultat net		(279)	(108)
Dotation aux amortissements et dépréciations	(11)/(12)	836	886
Charge relative aux paiements fondés sur des actions	(30)	19	66
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		(26)	33
Ajustement des flux relatifs aux engagements de retraite et avantages assimilés		(13)	4
Plus / moins-values sur cessions d'actifs		(1)	28
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence (nette des dividendes reçus)	(13)	327	2
Charge d'impôt différé inscrite au compte de résultat	(8)	(104)	(138)
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation – hors variation du besoin en fonds de roulement		759	773
Variation du besoin en fonds de roulement liée à l'exploitation (b)	(16)	(841)	(167)
Variation nette de la trésorerie liée à l'exploitation		(82)	606
Dont flux opérationnels liés aux activités non poursuivies		-	-
Produits de cession des immobilisations corporelles et incorporelles		8	24
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles (coûts de R&D capitalisés inclus)		(485)	(431)
Augmentation / (diminution) des autres actifs non courants	(15)	4	24
Acquisition d'activités après déduction de la trésorerie acquise		(31)	(30)
Cession d'activités après déduction de la trésorerie cédée		73	(65)
Variation nette de la trésorerie liée aux investissements		(431)	(478)
Dont flux d'investissements liés aux activités non poursuivies	(9)	(8)	(11)
Augmentation / (réduction) de capital y compris celles souscrites par les participations ne donnant pas le contrôle		-	90
Dividendes versés y compris versements aux participations ne donnant pas le contrôle		(61)	(62)
Émissions d'emprunts obligataires	(27)	-	-
Variation nette des emprunts courants et non courants	(27)	877	56
Variation nette des dettes sur contrats de location	(27)	(160)	(150)
Variation nette des autres actifs et passifs financiers courants	(27)	40	5
Variation nette de la trésorerie liée au financement		696	(61)
Dont flux de financement liés aux activités non poursuivies		-	-
AUGMENTATION / (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		183	67
Trésorerie et équivalents de trésorerie en début de période		826	810
Incidence des variations de taux de conversion		(33)	(53)
Transfert vers actifs destinés à la vente		(2)	2
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN DE PÉRIODE	(26)	976	826
(a) Net des intérêts reçus et payés		(152)	(43)
(b) Impôts payés		(188)	(130)

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

3.1.5 État des variations des capitaux propres consolidés

(en millions d'€, à l'exception du nombre d'actions)	Nombre d'actions en circulation						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
		Capital	Primes d'émission	Réserves	Écarts actuariels						
Au 31 mars 2022	373 391 746	2 614	5 354	1 236	160	(3)	(450)	8 911	113	9 024	
Variation des autres éléments du résultat global	-	-	-	61	242	2	(200)	105	(13)	92	
Résultat net de la période	-	-	-	(132)	-	-	-	(132)	24	(108)	
Total du résultat global	-	-	-	(71)	242	2	(200)	(27)	11	(16)	
Variation d'intérêts et autres	-	-	-	(1)	4	-	-	3	-	3	
Dividendes convertibles en actions	-	-	-	(50)	-	-	-	(50)	-	(50)	
Dividendes payés	-	-	-	(43)	-	-	-	(43)	(19)	(62)	
Augmentation de capital par émission de titres	2 432 331	17	35	-	-	-	-	52	-	52	
Augmentation de capital dans le cadre des plans de motivation et de fidélisation sur le long terme	4 629 377	32	56	(3)	-	-	-	85	-	85	
Paiements fondés sur des actions acquittés en instruments de capitaux propres	-	-	-	66	-	-	-	66	-	66	
Au 31 mars 2023	380 453 454	2 663	5 445	1 134	406	(1)	(650)	8 997	105	9 102	
Variation des autres éléments du résultat global	-	-	-	7	(134)	4	130	7	(5)	2	
Résultat net de la période	-	-	-	(309)	-	-	-	(309)	30	(279)	
Total du résultat global	-	-	-	(302)	(134)	4	130	(302)	25	(277)	
Variation d'intérêts et autres	-	-	-	(4)	-	-	-	(4)	1	(3)	
Dividendes convertibles en actions	2 435 803	17	41	(58)	-	-	-	-	-	-	
Dividendes payés	-	-	-	(38)	-	-	-	(38)	(25)	(63)	
Augmentation de capital dans le cadre des plans de motivation et de fidélisation sur le long terme	1 401 811	10	-	(10)	-	-	-	-	-	-	
Paiements fondés sur des actions acquittées en instruments de capitaux propres et autres	-	-	-	19	-	-	-	19	-	19	
AU 31 MARS 2024	384 291 068	2 690	5 486	741	272	3	(520)	8 672	106	8 778	

Les notes font partie intégrante des états financiers consolidés.

3.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés

A. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS ET VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	70	Note 19 Clients et comptes rattachés	98
Note 1 Événements significatifs et changements du périmètre de consolidation	70	Note 20 Autres actifs opérationnels courants	98
B. PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX ET RECOURS À DES ESTIMATIONS	71	Note 21 Autres passifs opérationnels courants	99
Note 2 Principes comptables	71	Note 22 Provisions	99
C. INFORMATIONS SECTORIELLES	77	G. CAPITAUX PROPRES ET DIVIDENDES	101
Note 3 Informations sectorielles	77	Note 23 Capitaux propres	101
D. AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT	79	Note 24 Distribution de dividendes	101
Note 4 Frais de recherche et de développement	79	H. FINANCEMENT ET GESTION DU RISQUE FINANCIER	102
Note 5 Frais commerciaux et frais administratifs	79	Note 25 Autres actifs financiers courants	102
Note 6 Autres produits et charges	80	Note 26 Trésorerie et équivalents de trésorerie	102
Note 7 Résultat financier	80	Note 27 Dette financière	102
Note 8 Impôt sur les bénéfices	81	Note 28 Instruments financiers et gestion des risques financiers	104
Note 9 Résultats des activités non poursuivies et actifs détenus en vue de la vente	84	I. ENGAGEMENTS DE RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES LONG TERME, ET RÉMUNÉRATIONS FONDÉES SUR DES ACTIONS	113
Note 10 Résultat par action	86	Note 29 Engagements de retraite et avantages assimilés	113
E. ACTIFS NON COURANTS	87	Note 30 Paiements fondés sur des actions	119
Note 11 Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	87	Note 31 Frais de personnel et effectifs	122
Note 12 Immobilisations corporelles	90	J. PASSIFS ÉVENTUELS ET CONTENTIEUX	123
Note 13 Participations dans les coentreprises et entreprises associées	93	Note 32 Passifs éventuels	123
Note 14 Autres titres non consolidés	95	Note 33 Contentieux	124
Note 15 Autres actifs non courants	95	K. AUTRES INFORMATIONS	130
F. BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	96	Note 34 Honoraires des commissaires aux comptes	130
Note 16 Analyse du besoin en fonds de roulement	96	Note 35 Parties liées	130
Note 17 Stocks et en-cours	96	Note 36 Événements postérieurs à la clôture	131
Note 18 Actifs/(passifs) nets sur contrats	97	Note 37 Périmètre de consolidation	132

Alstom est un leader mondial de l'industrie du transport ferroviaire. Ainsi, le Groupe offre une gamme complète de solutions composée de matériels roulants, systèmes, services et de signalisation pour le transport ferroviaire passagers et fret. Il bénéficie d'un marché porteur avec des fondamentaux solides. Les principaux moteurs du marché sont l'urbanisation, l'importance croissante des 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 7 mai 2024. 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 20 juin 2024.

A. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS ET VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE

NOTE 1. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS ET CHANGEMENTS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

1.1. Événements significatifs

Vente de l'activité de signalisation conventionnelle nord-américaine à Knorr-Bremse AG

Le 19 avril 2024, Alstom a annoncé avoir conclu un accord avec Knorr-Bremse AG, pour la vente de l'activité de signalisation conventionnelle nord-américaine d'Alstom pour un prix d'achat d'environ 630 millions d'euros.

Cette transaction fait partie du plan d'action global qu'Alstom a annoncé le 15 novembre 2023 et vise à renforcer sa position de leader dans l'industrie ferroviaire. La clôture de la transaction est soumise aux conditions habituelles, notamment l'approbation des autorités réglementaires, et devrait avoir lieu dès l'été 2024.

Le produit de la transaction pour Alstom, net d'impôts et de frais de transaction, devrait s'élever à environ 620 millions d'euros.

Au 31 mars 2024, les actifs correspondants ont été classés comme Actifs détenus en vue de la vente dans le bilan consolidé (voir Note 9.2).

Plan de restructuration « Autumn »

Le 15 novembre 2023, Alstom a communiqué que le Groupe travaillait à la mise en œuvre d'un plan global opérationnel, commercial et d'efficacité des coûts (le plan « Autumn »). Ce plan Autumn vise à accélérer la troisième phase de la feuille de route de l'acquisition de Bombardier Transport (optimisation). Dans le cadre du volet d'efficacité, un plan de réduction des frais généraux d'environ 1 500 ETP a été annoncé, et représentant près de 10 % du total des fonctions commerciales et administratives.

Ce plan a été présenté à l'ensemble des représentants des employés sur le second semestre. Les négociations sont en cours pour une mise en application du plan prévue au cours du premier semestre de l'exercice 2024/25.

Un coût total de 115 millions d'euros a été comptabilisé au cours de la période, avec un solde résiduel en provision de 110 millions d'euros dans le bilan consolidé (voir Note 22) au 31 mars 2024.

1.2. Variation de périmètre

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 » dont l'objectif est de promouvoir une nouvelle génération de trains à très grande vitesse et 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 souscrit à une augmentation de capital de la société d'un montant de 13,6 millions d'euros au cours du mois d'octobre 2023, augmentant sa participation de 75,48 % à 76,39 %, sans entraîner de changement dans la méthode de consolidation compte tenu des droits accordés au co-investisseur selon le pacte d'actionnaires, le Groupe a estimé qu'il détenait un « contrôle conjoint » sur l'entité.

Cession de TMH

Le 14 septembre 2023, l'Office de Contrôle des Actifs Étrangers (OFAC) du département américain du Trésor a ajouté la société JSC Transmashholding (TMH AO) à la « Specially Designated Nationals (SDN) list ». TMH AO est la holding Russe du groupe TMH et est détenue à 100 % par l'entreprise TMH Limited.

Le Groupe a réalisé une évaluation complémentaire sur les risques potentiels découlant des nouvelles sanctions de l'OFAC et a décidé de vendre la totalité de sa participation au sein de TMH Limited.

La transaction a été clôturée début janvier 2024 pour un montant de 75 millions d'euros, contribuant ainsi à la réduction des risques du portefeuille de la société. La vente de TMH Limited se traduira par une perte sans impact sur la trésorerie d'environ (122) millions d'euros, en raison du passage en pertes de l'ajustement de conversion de change de (197) millions d'euros comptabilisé directement dans les capitaux propres depuis l'acquisition. L'impact net de la vente est présenté en quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence au 31 mars 2024.

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 2024 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 2024 ;
- en utilisant les mêmes principes comptables et méthodes d'évaluation qu'au 31 mars 2023, 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^{er} avril 2023

Quatre amendements sont applicables au 1^{er} avril 2023 :

- amendements à la norme IAS 1 « Présentation des états financiers » et à l'Énoncé des pratiques n° 2 IFRS concernant les informations à fournir sur les méthodes comptables ;
- amendements à la norme IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs » : modification de la définition du terme « estimations comptables » ;
- amendements à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat » : Impôt différé rattaché à des actifs et des passifs issus d'une même transaction ;
- amendements à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat » : Réforme fiscale Pilier 1.

Compte tenu de sa taille, le Groupe est dans le champ d'application des règles du Pilier Deux telles que publiées par l'OCDE, introduisant un taux d'imposition sur les bénéfices minimum de 15 %. La loi a été promulguée en France et est applicable à Alstom à partir du 1^{er} avril 2024. L'amendement à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat » – Réforme fiscale internationale – Pilier Deux publié par l'IASB et approuvé par l'Union européenne prévoit une exemption temporaire à la comptabilisation des impôts différés découlant de la mise en œuvre des règles du Pilier Deux et la fourniture d'informations spécifiques dans les annexes. Au 31 mars 2024, le Groupe n'a pas comptabilisé d'impôts différés liés à Pilier Deux.

Alstom a entrepris un projet d'analyse des conséquences de cette législation et de préparation des processus afin de se conformer à cette obligation. Sur la base d'une évaluation préliminaire effectuée sur les données au 31 mars 2022 et 31 mars 2023, le Groupe ne prévoit pas d'impact significatif lié à Pilier Deux sur les états financiers consolidés.

Tous les autres amendements en vigueur au 1^{er} avril 2023 pour Alstom n'ont pas 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 la norme IAS 1 « Présentation des états financiers » : classement des passifs en tant que passifs courants et non courants ;
- amendements à la norme IFRS 16 « Contrats de location » : Passif de location relatif à une cession-bail.

Ces deux amendements seront applicables aux exercices ouverts après le 1^{er} janvier 2024.

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

- amendements à IAS 7 « État des flux de trésorerie » et IFRS 7 « Instruments financiers – Informations à fournir » : informations sur les accords de financement des fournisseurs ;
- amendements à IAS 21 « Absence de convertibilité ».

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 actifs 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 Business Plan, 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 dégradaient 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, et ne résultant pas en une perte de 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 étapes 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.

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. 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 enregistrées 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.

2.5.4. Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises intervenus entre le 1^{er} 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^{er} 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.

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

Identification des obligations de prestations

La majorité des contrats ne contient qu'une seule obligation de prestation. Seuls les contrats qui sont réalisés en deux étapes : la fourniture de biens (actifs construits) suivie de services réalisés sur ces biens (maintenance) comporte deux obligations de prestations distinctes. Le prix du contrat est alloué aux obligations de prestations en proportion des prix de vente spécifiques des biens et services-jacents.

Certains contrats permettent aux clients d'acquiescer des biens ou des services additionnels. Ces biens et services additionnels vendus dans le cadre d'une option exercée ultérieurement ou d'une modification de contrat sont comptabilisés par effet de rattrapage cumulé avec les premiers biens et services vendus et, par voie de conséquence, sont traités comme une seule obligation de performance.

Les renouvellements d'un contrat de maintenance sont comptabilisés séparément du contrat initial.

Les garanties de type service sont comptabilisées comme des obligations de performance distinctes.

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 le client obtient le contrôle du bien promis, 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 en fonction des coûts encourus.

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 ils sont 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.

2.5.6. 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. Ces actifs ainsi que les coûts de R&D capitalisés 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.

2.6. Conséquences du changement climatique

Le Groupe a entamé l'année dernière une analyse approfondie des risques et des opportunités liés aux conséquences du changement climatique qui pourraient affecter ses activités commerciales.

Résilience des actifs

Cette considération a conduit le Groupe à mener une évaluation de la résilience et de l'adaptation de ses sites et installations afin d'identifier tout risque physique auquel il pourrait être exposé en raison du changement climatique à l'horizon 2050. Sur la base d'une analyse détaillée réalisée par un tiers indépendant, le Groupe a mesuré son exposition à des risques physiques potentiels sur la base des scénarios de réchauffement global SSP5 8,5 (« scénario pessimiste », réchauffement à la fin du siècle de 3,3 à 5,7 °C) et SSO2 4,5 (« scénario optimiste », réchauffement à la fin du siècle de 2,1 à 3,5 °C). Ces scénarios pourraient entraîner une augmentation potentielle des dépenses d'exploitation et/ou d'investissement, en particulier dans les scénarios extrêmes. Au 31 mars 2024, à la connaissance du Groupe et compte tenu des résultats de cette analyse, Alstom n'a pas identifié d'événement déclencheur susceptible de modifier les évaluations des risques environnementaux initiées en mars 2023. En conséquence, le Groupe, n'identifie pas de risques environnementaux significatifs qui pourraient impacter négativement au cours des prochaines années les durées de vie utiles et/ou résiduelles des actifs non financiers comme par exemple les actifs incorporels, les actifs corporels ainsi que les droits d'utilisation.

Neutralité carbone

Le Groupe est engagé à atteindre la neutralité carbone dans sa chaîne de valeur d'ici 2050. Les projets engagés qui ont été décidés et déployés dans le cadre de cet objectif pourraient avoir un impact sur la stratégie d'investissement du Groupe, les dépenses de recherche et développement. Par ailleurs, le Groupe intègre plus systématiquement les risques et opportunités liés à la transition dans l'évaluation de sa performance financière et la valorisation de ses actifs et passifs. À ce stade, aucun des projets décidés ou des risques ou opportunités identifiés n'a d'impact significatif sur les états financiers. Le Groupe mettra à jour et améliorera son analyse de façon continue. De nouveaux projets ou éléments identifiés pourraient conduire, à l'avenir, à revoir certains jugements ou estimations comptables.

Tests de dépréciation

Le business plan interne du Groupe utilisé dans le cadre des tests de dépréciation prend en compte des hypothèses de croissance cohérentes avec les tendances observées dans l'industrie et avec les études de marchés indépendantes, qui confirment une demande croissante pour des solutions de mobilité intelligentes et vertes dans les prochaines générations de produits et services et pour des alternatives au diesel. L'impact de ces hypothèses se reflète dans le taux de croissance à long terme de 3 % utilisé par le Groupe (voir Note 11.1). Le Groupe a également fixé des objectifs de réduction des émissions de carbone pour ses propres activités et sa chaîne d'approvisionnement, ce qui entraîne une augmentation de certains coûts d'exploitation et d'investissement (tel que les processus ou systèmes visant l'efficacité énergétique dans les usines, le développement de l'approvisionnement externe ou interne en énergie verte), sans impact matériel identifié sur les flux de trésorerie.

Rémunération variable et plans de paiement fondés en actions

Les engagements pris par le Groupe dans la lutte contre le réchauffement climatique se reflètent dans les objectifs de rémunération variable fixés pour les cadres supérieurs et dirigeants du Groupe. Le plan d'intéressement à court terme (STI) d'Alstom s'appuie sur les critères de performance du Groupe, qui incluent depuis 2022/23 un objectif de réduction des émissions directes et indirectes de CO₂ dans les opérations (périmètre 1&2). Plus de 29 500 employés bénéficient de cette rémunération variable annuelle. Les plans de paiement fondés en actions, fixés sur une base annuelle, incluent depuis 2020 une condition de performance liée à la réduction de la consommation d'énergie dans les offres de produits et services du Groupe. Ces plans concernent près de 1 500 bénéficiaires. Dans le dernier plan (PSP 2023 – lancé en mai 2023), ce critère représentait 15 % de l'attribution des actions (voir Note 30).

Accord de facilité de garantie engagée (« CGFA »)

En juillet 2022, le Groupe a étendu son accord de facilité de garantie engagée (« Committed Guarantee Facility Agreement » ou CGFA) et a inclus un mécanisme incitatif lié à des critères de performance en matière de développement durable. La CGFA est utilisée par le Groupe pour l'émission de garanties bancaires commerciales au profit de ses clients afin de garantir les engagements de performance ou tout passif éventuel qu'il peut avoir envers ses clients (voir Note 32).

À la connaissance du Groupe et au stade d'avancement des projets en cours, le Groupe n'a pas identifié d'impact significatif dans la préparation de ses états financiers consolidés au 31 mars 2024.

Contrat d'achat d'électricité solaire virtuelle

En signant un contrat d'achat d'électricité solaire virtuelle le 10 juillet 2023, afin de sécuriser l'acquisition de certificats d'énergie verte pendant 10 ans, Alstom a franchi une étape importante pour accélérer la décarbonation liée à la consommation énergétique de ses installations et sites en Europe. L'électricité sera achetée telle qu'elle est produite à partir de la ferme solaire espagnole, pour un volume estimé de 160 GWh/an. Le parc solaire qui sera construit en Andalousie devrait entrer en service début 2025 et devrait couvrir 80 % de la consommation électrique d'Alstom en Europe. Sur le plan comptable, ce contrat est séparé entre (i) le contrat hôte non financier (l'obligation de délivrer les certificats d'énergie verte du producteur à Alstom), qui est comptabilisé comme un contrat exécutoire, et (ii) un dérivé incorporé lié au prix de l'électricité (en raison du règlement net systématique entre le prix contractuel de l'électricité et le prix de marché) qui est comptabilisé à la juste valeur par le biais du compte de résultat. Ce contrat n'a pas d'impact significatif sur les états financiers du Groupe au 31 mars 2024.

2.7. Amortissement des actifs acquis dans le cadre de regroupements d'entreprise

La charge d'amortissement des actifs acquis exclusivement dans le cadre de regroupements d'entreprise, et précédemment reconnue dans la rubrique « Autres charges », est désormais comptabilisée dans le coût des ventes pour les actifs liés au carnet de commandes, produits et projets, relations avec les clients ainsi qu'aux immobilisations corporelles, en coût de R&D pour la technologie acquise et en quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence pour les participations dans les coentreprises et les entreprises associées. Le montant de ces charges d'amortissement impactant le résultat avant impôts (c'est-à-dire les coûts des ventes et les coûts de R&D) s'élève à (369) millions d'euros au 31 mars 2024 contre (416) millions d'euros au 31 mars 2023, et celui impactant la quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence s'élève à (10) millions d'euros au 31 mars 2024 contre (11) millions d'euros au 31 mars 2023.

C. INFORMATIONS SECTORIELLES

NOTE 3. INFORMATIONS SECTORIELLES

L'information financière du Groupe est analysée au travers de multiples axes d'analyse (régions, sites, contrats, fonctions, produits) reflétant l'organisation du Groupe et le caractère intégré de son processus de production ainsi que de ses produits et services, en particulier les solutions clés en main. Aucun de ces axes pris individuellement ne permet une analyse complète du résultat opérationnel ni de présentation d'une information sectorielle au bilan.

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 2024	31 mars 2023
Matériel roulant	9 123	8 784
Services	4 272	3 817
Systèmes	1 578	1 476
Signalisation	2 646	2 430
TOTAL GROUPE	17 619	16 507

3.2. Informations par zone géographique

Chiffre d'affaires par pays de destination

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2024	31 mars 2023
Europe	10 185	9 936
dont France	2 752	2 540
Amériques	3 466	2 843
Asie/Pacifique	2 424	2 378
Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale	1 544	1 350
TOTAL GROUPE	17 619	16 507

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'€)	Au 31 mars 2024	Au 31 mars 2023
Europe	3 860	3 800
dont France	1 479	1 587
Amériques	765	816
Asie/Pacifique	1 260	1 532
Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale	262	286
Total hors écarts d'acquisition	6 148	6 434
Écarts d'acquisition	9 093	9 380
TOTAL GROUPE	15 241	15 814

3.3. Carnet de commandes

Détail par produits

(en millions d'€)	Au 31 mars 2024	Au 31 mars 2023
Matériel roulant	41 215	42 806
Services	34 257	30 741
Systèmes	8 682	6 330
Signalisation	7 746	7 510
TOTAL GROUPE	91 900	87 387

Détail par pays de destination

(en millions d'€)	Au 31 mars 2024	Au 31 mars 2023
Europe	52 381	49 146
dont France	13 365	13 121
Amériques	12 775	13 796
Asie/Pacifique	13 390	12 191
Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale	13 354	12 254
TOTAL GROUPE	91 900	87 387

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 ré-estimation, 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 2024 au chiffre d'affaires des trois prochains exercices devrait atteindre entre 40 milliards d'euros et 43 milliards d'euros.

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.

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2024	31 mars 2023
Dépenses de recherche et développement avant financements reçus	(749)	(682)
Financements reçus ⁽¹⁾	123	103
Dépenses de recherche et développement, net	(626)	(579)
Coûts de développement capitalisés au cours de la période	178	142
Dotations aux amortissements ⁽²⁾	(161)	(143)
FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (AU COMPTE DE RÉSULTAT)	(609)	(580)

(1) Les financements reçus incluent des subventions publiques à hauteur de 84 millions d'euros au 31 mars 2024 contre 65 millions d'euros au 31 mars 2023.

(2) Dont (60) millions d'euros de dotations aux amortissements liées à l'allocation du prix d'acquisition contre (61) millions d'euros au 31 mars 2023.

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024, le Groupe a investi 749 millions d'euros en recherche et développement, notamment pour développer :

- la gamme de trains à très grande vitesse Avelia Horizon™ ;
- la gamme Avelia stream™ ;
- les locomotives de manœuvre et locomotives de fret à hydrogène et à batterie ;
- la gamme « Coradia Stream™ » ;
- la gamme Citadis™ USA ;
- le train périurbain Adessia™ ;
- les locomotives TRAXX™ Multi-système 3 ;
- le programme de traction « verte » (batterie et hydrogène) ;
- les solutions Health Hub conçues pour optimiser la fiabilité et la disponibilité tout en maximisant la durée de vie utile des composants et ainsi améliorer leur durabilité ;

- la gamme Onvia Control™ L2 A et Onvia Control™ L2 B pour Atlas ERTMS ;
- la gamme Onvia Cab™ (pour ETCS embarqué) ;
- les solutions CBTC Urbalis Flo™, Urbalis Forward™, Urbalis Fluence™ ;
- la gamme Urbalis Vision pour Centres de contrôle opérationnel Urbalis Vision Forward™ ;
- le fret autonome, pour lequel Alstom a effectué avec succès un test GoA4 (niveau d'automatisation 4) avec la SNCF dans des conditions réelles d'exploitation ;
- la nouvelle plateforme SaaS qui améliorera son offre numérique globale ;
- les solutions basées sur l'Intelligence Artificielle, telles que Radioscopy, pour optimiser la communication radio.

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.

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 (à l'exception des cessions des participations mises en équivalence comptabilisées sur la ligne « Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence ») 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 (à l'exception des cessions des participations mises en équivalence comptabilisées sur la ligne « Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence ») 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, ainsi qu'une partie des charges sur engagements de retraite et engagements assimilés.

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2024	31 mars 2023
Plus / Moins-values sur cessions d'activités	-	(30)
Charges de restructuration et coûts de rationalisation	(147)	(65)
Coûts d'intégration, de dépréciations et autres	(361)	(274)
AUTRES PRODUITS / (CHARGES)	(508)	(369)

Au 31 mars 2024 les charges de restructuration et les coûts de rationalisation sont liés principalement aux plans de restructuration existants (voir Note 1.1).

Au cours de la période close au 31 mars 2024, les coûts d'intégration, de dépréciations et autres incluent principalement :

- (142) millions d'euros de coûts supplémentaires liés à l'intégration de Bombardier Transport ;
- (118) millions d'euros liés aux procédures judiciaires et aux autres risques survenant en dehors du cours normal des affaires, liés principalement à deux procédures judiciaires aux États-Unis et en Turquie (voir Note 33) ;

- (30) millions d'euros de pertes de valeur liées principalement à la dépréciation d'actifs consécutive à la sortie des activités du Groupe en Russie ;
- (71) millions d'euros liés à d'autres dépenses exceptionnelles qui sont exclues du cours normal des affaires par nature dont (36) millions d'euros d'impacts induits du plan d'économie initié en Allemagne.

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 ;
- 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 ;
- les autres charges payées aux établissements financiers au titre des opérations de financement.

Les produits financiers et charges d'intérêts relatifs respectivement à la rémunération de la trésorerie et à la dette financière sont présentés en montant brut et sont respectivement classés en produits financiers et charges financières dans le compte de résultat consolidé.

Les autres éléments financiers listés ci-dessus sont présentés en montant net. Au niveau du compte de résultat consolidé, les montants positifs sont classés parmi les produits financiers et les montants négatifs sont classés parmi les charges financières.

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	Au 31 mars 2024	Au 31 mars 2023
Produit d'intérêts financiers	27	10
Charge d'intérêts financiers sur emprunts et sur dettes sur contrats de location	(180)	(62)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(153)	(52)
Gains / (pertes) nets des couvertures de change	20	26
Charge financière nette sur engagements de retraite et avantages assimilés	(31)	(26)
Composante de financement sur contrats	(19)	(1)
Autres produits / (charges) financiers	(59)	(50)
RÉSULTAT FINANCIER NET	(242)	(103)
Total des produits financiers	47	36
Total des charges financières	(289)	(139)

Les charges et produits de l'endettement financier net sont représentatifs du coût de la dette financière net du revenu de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

Au 31 mars 2024, les produits d'intérêts s'élèvent à 27 millions d'euros, matérialisant la rémunération de la trésorerie du Groupe sur la période, tandis que les charges d'intérêts s'élèvent à (180) millions d'euros, dont (21) millions d'euros de charges d'intérêts sur les contrats de location.

L'effet net des couvertures de change de 20 millions d'euros 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 (31) millions d'euros 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 (19) millions d'euros correspond à la reconnaissance de résultat financier sous IFRS 15.

Les autres charges financières de (59) millions d'euros incluent principalement des frais bancaires et autres frais, dont une part importante concerne des commissions d'engagement versées sur des obligations et des lignes de cautions, des prêts syndiqués et des lignes de crédit renouvelables.

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 2024	31 mars 2023
Charge d'impôt courant	(110)	(170)
Charge d'impôt différé	104	136
CHARGE D'IMPÔT	(6)	(34)

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 2024	31 mars 2023
Résultat avant impôts	(253)	(182)
Taux d'impôt statutaire de la maison mère	25,83 %	25,83 %
Produit (charge) d'impôt théorique	65	47
Incidence :		
• de la différence entre le taux normal d'imposition applicable en France et le taux d'impôt normal applicable dans les juridictions étrangères	8	13
• de la variation des impôts différés actifs non comptabilisés	(101)	(70)
• des variations de taux d'imposition	(9)	(1)
• des autres impôts (retenue à la source, CVAE en France et IRAP en Italie)	(31)	(34)
• des différences permanentes et autres	62	11
CHARGE D'IMPÔT	(6)	(34)
Taux effectif d'impôt⁽¹⁾	n.m.	n.m.

(1) En raison d'un résultat avant impôts négatif, le taux effectif d'impôt de la période n'est pas représentatif : en excluant l'impact sur le résultat avant impôts de l'amortissement et la dépréciation de 369 millions d'euros des prix d'acquisition alloués aux actifs corporels et incorporels (voir Note 2.7), le taux effectif d'impôt est de 28 %, contre 27 % au 31 mars 2023.

Les différences permanentes et autres incluent notamment un impact positif de 30 millions d'euros lié à la reconnaissance des impôts différés sur pertes reportables en Espagne préalablement non reconnues.

8.2. Impôts différés actifs et passifs

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	Au 31 mars 2024	Au 31 mars 2023
Impôts différés actifs	673	596
Impôts différés passifs	(91)	(128)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	582	468

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

(en millions d'e)	Au 31 mars 2023	Variation en compte de résultat	Variation en situation nette	Écarts de conversion et autres variations	Au 31 mars 2024
Écart entre valeurs comptable et fiscale des immobilisations corporelles et incorporelles	(141)	(41)	-	6	(176)
Provisions pour avantages au personnel	25	(88)	2	(1)	(62)
Autres provisions et charges à payer non déductibles	175	23	-	(3)	195
Différence de méthode de reconnaissance de la marge des « contrats de construction »	80	8	-	(5)	83
Pertes fiscales reportables	380	167	-	7	554
Autres	(51)	35	(8)	12	(12)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ACTIF / (PASSIF)	468	104	(6)	16	582

L'application de l'amendement de la norme IAS 12 « Impôts différés actifs et passifs liés aux transactions uniques » n'a aucun impact matériel sur les états financiers consolidés du Groupe.

(en millions d'e)	Au 31 mars 2022	Variation en compte de résultat	Variation en situation nette	Écarts de conversion et autres variations	Au 31 mars 2023
Écart entre valeurs comptable et fiscale des immobilisations corporelles et incorporelles	(240)	18	-	81	(141)
Provisions pour avantages au personnel	49	2	(5)	(21)	25
Autres provisions et charges à payer non déductibles	146	(2)	-	31	175
Différence de méthode de reconnaissance de la marge des « contrats de construction »	68	11	-	1	80
Pertes fiscales reportables	232	156	-	(8)	380
Autres	70	(49)	(7)	(65)	(51)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ACTIF / (PASSIF)	325	136	(12)	19	468

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 six ans conformément à la stratégie du Groupe, pour un montant de 582 millions d'euros au 31 mars 2024, principalement en France et au Royaume-Uni pour un montant total de 278 millions d'euros.

L'allongement à 6 ans (5 ans au 31 mars 2023) de l'extrapolation du plan retenu par la Direction est justifié par le renforcement de la visibilité des prévisions liés aux facteurs suivants :

- l'augmentation du carnet de commandes (91,9 milliards d'euros au 31 mars 2024, contre 87,4 milliards d'euros au 31 mars 2023 (voir Note 3.3) et 81,0 milliards d'euros au 31 mars 2022) ;
- l'évolution du mix produit au sein du carnet de commandes en cohérence avec la stratégie du Groupe : 37 % au 31 mars 2024 (contre 35 % au 31 mars 2023 et 33 % au 31 mars 2022) de contrats de services avec une plus grande visibilité et un profil de risque plus faible.

L'impact sur le résultat au 31 mars 2024 est la différence entre la reconnaissance d'impôts différés actifs supplémentaires dans les pays où les prévisions d'utilisation des déficits reportables ont augmenté (principalement en France et au Royaume-Uni) et une dépréciation dans les pays où les prévisions de bénéfices estimées dans le business plan ne permettent plus leur reconnaissance (principalement les États-Unis, l'Allemagne et le Canada).

Au 31 mars 2024, 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 en France s'élèvent à 172 millions d'euros sur un total de 702 millions d'euros. Les pertes fiscales peuvent être reportées indéfiniment en France sur 50 % du bénéfice fiscal de l'exercice. Certains revenus de licence de technologies en France sont éligibles à un régime spécifique et taxés à taux réduit, limitant la reconnaissance des impôts différés actifs.

Au Royaume-Uni, les pertes fiscales sont reportables indéfiniment. Des impôts différés actifs ont été reconnus à hauteur de 106 millions d'euros sur un total de 206 millions d'euros d'impôts différés actifs sur déficits reportables.

Le montant des impôts différés actifs non reconnus s'élève à 2 547 millions d'euros au 31 mars 2024 (2 436 millions d'euros au 31 mars 2023).

La majeure partie de ces impôts différés actifs non reconnus a pour origine des déficits fiscaux (2 208 millions d'euros au 31 mars 2024 et 2 072 millions d'euros au 31 mars 2023), dont 1 524 millions d'euros indéfiniment reportables au 31 mars 2023 (1 547 millions d'euros au 31 mars 2023).

NOTE 9. RÉSULTATS DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES ET ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE

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.

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 éliminées.

9.1. Activités non poursuivies

Le « Résultat net des activités non poursuivies », présenté dans les comptes de résultat consolidés d'Alstom inclut la réévaluation des passifs liés aux précédentes cessions d'activité. Au 31 mars 2024, le Groupe a ainsi reconnu une perte de (2) millions d'euros, contre (4) millions d'euros au 31 mars 2023.

Les flux de trésorerie des activités non poursuivies liés aux précédentes cessions d'activité s'élèvent sur l'exercice à (8) millions d'euros.

9.2. Actifs détenus en vue de la vente

Conformément aux principes de la norme IFRS 5, les actifs et les passifs liés à l'activité de signalisation conventionnelle nord-américaine ont été reclassés en tant qu'actifs et passifs détenus en vue de la vente au 31 mars 2024.

Le groupe d'actifs destinés à être cédés a été classé comme détenu en vue de la vente pour sa valeur la plus faible entre sa valeur comptable et la meilleure estimation de sa juste valeur diminuée des coûts de la vente.

Les actifs nets détenus en vue de la vente sur le périmètre des activités de signalisation conventionnelle en Amérique du Nord s'élèvent à 568 millions d'euros, y compris les droits de propriété intellectuelle pour 20 millions d'euros.

Un actif non courant classé en actif destiné à être cédé n'est plus amorti, ni déprécié.

L'impact global des actifs/passifs destinés à la vente est présenté dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'€)	Au 31 mars 2024
Écarts d'acquisition & immobilisations incorporelles ⁽¹⁾	357
Immobilisations corporelles	36
Autres actifs non courants	28
Total des actifs non courants	421
Stocks et en-cours & Actifs sur contrat	192
Clients et comptes rattachés & Autres actifs courants	78
Total des actifs courants	270
TOTAL ACTIFS DESTINÉS À LA VENTE	691

(1) Dont 302 millions d'euros d'écarts d'acquisition.

(en millions d'€)	Au 31 mars 2024
Total des passifs non courants	12
Provisions courantes & Passifs sur contrat	47
Fournisseurs et comptes rattachés & Autres passifs courants	64
Total des passifs courants	111
TOTAL PASSIFS DESTINÉS À LA VENTE	123

Dans la mesure où ce groupe d'actifs destinés à être cédés ne répond pas à la définition des opérations discontinues, le compte de résultat de cette activité est présenté au niveau des activités courantes du Groupe. Le coût de la vente de ce Groupe d'actifs est comptabilisé à hauteur de 2 millions d'euros à fin mars 2024.

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

(en millions d'€)	Exercice clos le	
	31 mars 2024	Au 31 mars 2023
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère :		
• Provenant des activités poursuivies	(307)	(128)
• Provenant des activités non poursuivies	(2)	(4)
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	(309)	(132)

10.2. Nombre d'actions

(en nombre d'actions)	Exercice clos le	
	31 mars 2024	31 mars 2023
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation utilisé pour le calcul du résultat de base par action	383 027 548	375 523 158
Effet des instruments dilutifs autres que les obligations remboursables en actions :		
• Options de souscription d'actions et actions de performance (plans LTI)	1 597 281	2 326 630
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D' ACTIONS ORDINAIRES UTILISÉ POUR LE CALCUL DU RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION	384 624 829	377 849 788

10.3. Résultat par action

(en €)	Exercice clos le	
	31 mars 2024	31 mars 2023
Résultat de base	(0,81)	(0,35)
Résultat dilué	(0,80)	(0,35)
Résultat de base des activités poursuivies	(0,80)	(0,34)
Résultat dilué des activités poursuivies	(0,79)	(0,34)
Résultat de base des activités non poursuivies	(0,01)	(0,01)
Résultat dilué des activités non poursuivies	(0,01)	(0,01)

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 (e.g. inflation, crises géopolitiques etc.), soit les hypothèses (performance des contrats, approvisionnement etc.). 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 un groupe 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 entre lesquelles il ne peut être réparti.

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). Par conséquent, 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 regroupements d'entreprises sont uniquement suivis et ultimement testés au niveau du Groupe.

11.1. Écarts d'acquisition

(en millions d'€)	Au 31 mars 2023	Acquisition et ajustements sur les écarts d'acquisition préliminaires	Transfert aux actifs détenus en vue de la vente ⁽¹⁾	Écarts de conversion et autres variations	Au 31 mars 2024
ÉCARTS D'ACQUISITION	9 380	8	(302)	7	9 093
dont :					
Valeur brute	9 380	8	(302)	7	9 093
Dépréciation	-	-	-	-	-

(1) Correspond au reclassement du Goodwill du Groupe alloué à l'activité de signalisation conventionnelle nord-américaine vers les Actifs détenus en vue de la vente pour un montant de 302 millions d'euros (voir Note 9.2).

Test de dépréciation de l'écart d'acquisition

Au 31 mars 2024, 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 et une extrapolation des deux années suivantes et une valeur terminale.

L'extrapolation de ces deux années et la valeur terminale sont cohérentes avec la croissance reflétée dans le plan interne du Groupe et traduisent les hypothèses suivantes :

- un taux de croissance du chiffre d'affaires qui converge vers le taux de croissance à long terme de 3 % (détaillé ci-dessous) ;
- une amélioration continue du taux de marge sur résultat d'exploitation ajusté (correspondant au ratio aEBIT sur chiffre d'affaires) qui découle (i) d'une augmentation du taux de marge sur le carnet de commandes grâce à des nouvelles commandes

saines, à l'achèvement d'anciens contrats à faible marge et à un effet mix favorable, (ii) d'une amélioration de la performance d'Alstom résultant de l'optimisation de son empreinte industrielle et des initiatives d'excellence opérationnelle, (iii) d'une discipline efficace dans la gestion des frais généraux et des achats indirects suite aux plans d'économie déjà lancés et (iv) d'un strict contrôle sur les dépenses de recherche et développement.

Les hypothèses, prises par le Groupe pour déterminer la valeur terminale notamment le taux de marge sur résultat d'exploitation ajusté, sont cohérentes avec les objectifs à moyen terme communiqués au marché.

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.

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). Cela comprend principalement les coentreprises chinoises, à savoir CASCO, Alstom Sifang (Qingdao) Transportation Ltd, Jiangsu ALSTOM NUG Propulsion System Co. Ltd. et Changchun Changke Alstom Railway Vehicles Company Ltd.

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'entreprises, 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 2024 (en millions d'€)	9 093
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
Taux de croissance à long terme au 31 mars 2024	3,0 %
Taux de croissance à long terme au 31 mars 2023	3,0 %
Taux d'actualisation après impôt au 31 mars 2024⁽¹⁾	9,25 %
Taux d'actualisation après impôt au 31 mars 2023 ⁽¹⁾	9,0 %

(1) 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.

L'augmentation du taux d'actualisation, par rapport à l'année dernière, de 9,0 % à 9,25 % s'explique par la combinaison de l'augmentation des taux sans risque et la baisse de la prime de risque sur actions au cours de l'année écoulée.

Le taux de croissance long terme est resté stable, par rapport à l'année dernière car il reste cohérent avec la dynamique actuelle du marché ferroviaire confirmée par des études de marché indépendantes et l'évolution positive du carnet de commandes du Groupe qui offre une forte visibilité sur les revenus futurs.

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 (430)	+ 25bp 430
Taux d'actualisation après impôt	-25 bp 858	+ 25bp (792)
Taux de croissance à long terme	-25 bp (651)	+ 25 bp 705

Le contexte économique et politique actuel crée de l'incertitude sur l'activité (à savoir l'inflation, la hausse des prix de certaines matières premières et de l'énergie, ruptures de la chaîne d'approvisionnement...). Ainsi, le Groupe a pris en considération ce contexte dans les hypothèses clés ainsi que dans le business plan, utilisé pour le test de dépréciation effectué dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés du Groupe, sur la base de ses meilleures estimations raisonnables et de la visibilité disponible pour ses opérations au 31 mars 2024.

Les tests de dépréciation ont confirmé que la valeur recouvrable des actifs était confortablement supérieure à leur valeur comptable au 31 mars 2024. Une analyse de sensibilité élargie a été réalisée sur les hypothèses clés et ne change pas les conclusions de ce test de dépréciation. Ainsi une baisse étendue à (100) points de base du taux de croissance à long terme ou du taux d'actualisation ou encore de la marge sur le résultat d'exploitation ajusté de l'année terminale (par rapport à la sensibilité habituelle présentée dans le tableau ci-dessus) amène à une valeur recouvrable des actifs toujours supérieure à leur valeur comptable au 31 mars 2024.

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 est acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, la charge d'amortissement est comptabilisée en coût des ventes pour le carnet de commandes, les produits et les projets de même que les relations clients, et en R&D pour les technologies acquises (anciennement 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 frais de développement capitalisés sont amortis de manière linéaire sur leur durée d'utilité estimée. La charge d'amortissement est comptabilisée en Frais de recherches et développements.

Les immobilisations incorporelles en cours (non encore amorties) ainsi que les coûts R&D capitalisés sont soumis à un test de dépréciation individuellement, au moins une fois par an et chaque fois que des événements ou des changements de situation indiquent que la valeur comptable des actifs incorporels pourrait ne pas être recouvrable. En l'absence de valeur de marché pour les immobilisations incorporelles, leur valeur recouvrable est généralement déterminée sur la base de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs attendus de leur utilisation ou de leur vente. Une dépréciation des immobilisations incorporelles est comptabilisée lorsque la valeur comptable excède sa valeur recouvrable. Les autres immobilisations incorporelles sont amorties, par conséquent, elles ne font donc l'objet d'un test de dépréciation que s'il existe des indices de perte de valeur.

(en millions d'€)	Au 31 mars 2023	Acquisitions/cessions/ amortissements/pertes de valeur	Autres variations dont écarts de conversion ⁽¹⁾	Au 31 mars 2024
Coûts de développement capitalisés	1 659	178	2	1 839
Autres immobilisations incorporelles	3 574	10	(135)	3 449
Valeur brute	5 233	188	(133)	5 288
Coûts de développement capitalisés	(1 230)	(100)	(2)	(1 332)
Autres immobilisations incorporelles	(1 397)	(360)	69	(1 688)
Amortissements et dépréciations	(2 627)	(460)	67	(3 020)
Coûts de développement capitalisés	429	78	-	507
Autres immobilisations incorporelles	2 177	(350)	(66)	1 761
VALEUR NETTE	2 606	(272)	(66)	2 268

(1) Les autres variations incluent le reclassement IFRS 5 (voir Note 9.2).

(en millions d'€)	Au 31 mars 2022	Acquisitions/cessions/ amortissements/pertes de valeur	Autres variations dont écarts de conversion	Au 31 mars 2023
Coûts de développement capitalisés	1 552	132	(25)	1 659
Autres immobilisations incorporelles	3 648	12	(86)	3 574
Valeur brute	5 200	144	(111)	5 233
Coûts de développement capitalisés	(1 170)	(81)	21	(1 230)
Autres immobilisations incorporelles	(1 028)	(388)	19	(1 397)
Amortissements et dépréciations	(2 198)	(469)	40	(2 627)
Coûts de développement capitalisés	382	51	(4)	429
Autres immobilisations incorporelles	2 620	(376)	(67)	2 177
VALEUR NETTE	3 002	(325)	(71)	2 606

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 euros 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 2023	Acquisitions/ amortissements/ pertes de valeur	Cessions	Autres variations dont écarts de conversion ⁽¹⁾	Au 31 mars 2024
Terrains	281	1	-	3	285
Bâtiments	2 767	182	(13)	10	2 946
Matériel et outillage	2 064	65	(55)	36	2 110
Constructions en cours ⁽²⁾	280	179	(2)	14	471
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau ⁽²⁾	371	49	(10)	22	432
Valeur brute	5 763	476	(80)	85	6 244
Terrains	(12)	(1)	-	-	(13)
Bâtiments	(1 459)	(206)	12	53	(1 600)
Matériel et outillage	(1 519)	(124)	52	19	(1 572)
Constructions en cours	(2)	-	-	-	(2)
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	(290)	(40)	10	19	(301)
Amortissements et dépréciations	(3 282)	(371)	74	91	(3 488)
Terrains	269	-	-	3	272
Bâtiments	1 308	(24)	(1)	63	1 346
Matériel et outillage	545	(59)	(3)	55	538
Constructions en cours	278	179	(2)	14	469
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	81	9	-	41	131
VALEUR NETTE	2 481	105	(6)	176	2 756

(1) Les autres variations incluent le reclassement IFRS 5 (voir Note 9.2).

(2) Reclassement au 31 mars 2024 pour environ 200 millions d'euros des Travaux en cours vers les Immobilisations corporelles d'une flotte de trains qui a fait l'objet d'une location pendant l'année.

Les engagements d'actifs immobilisés s'élèvent à 60 millions d'euros au 31 mars 2024 (respectivement 31 millions d'euros au 31 mars 2023), dont 4 millions d'euros sont liés à des actifs loués (respectivement 0 million d'euros au 31 mars 2023).

(en millions d'€)	Au 31 mars 2022	Acquisitions/ amortissements/ pertes de valeur	Cessions	Autres variations dont écarts de conversion	Au 31 mars 2023
Terrains	279	3	(2)	1	281
Bâtiments	2 744	137	(6)	(108)	2 767
Matériel et outillage	2 002	58	(20)	24	2 064
Constructions en cours	201	175	(5)	(91)	280
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	369	31	(9)	(20)	371
Valeur brute	5 595	404	(42)	(194)	5 763
Terrains	(14)	3	-	(1)	(12)
Bâtiments	(1 328)	(237)	5	101	(1 459)
Matériel et outillage	(1 423)	(136)	18	22	(1 519)
Constructions en cours	(2)	(2)	2	-	(2)
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	(278)	(33)	8	13	(290)
Amortissements et dépréciations	(3 045)	(405)	33	135	(3 282)
Terrains	265	6	(2)	-	269
Bâtiments	1 416	(100)	(1)	(7)	1 308
Matériel et outillage	579	(78)	(2)	46	545
Constructions en cours	199	173	(3)	(91)	278
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	91	(2)	(1)	(7)	81
VALEUR NETTE	2 550	(1)	(9)	(59)	2 481

Les immobilisations corporelles incluent les droits d'utilisation relatifs aux actifs loués pour les montants suivants :

(en millions d'€)	Au 31 mars 2023	Acquisitions/ amortissements/ pertes de valeur	Réductions ⁽¹⁾	Autres variations dont écarts de conversion ⁽²⁾	Au 31 mars 2024
Terrains	9	-	-	1	10
Bâtiments	716	145	(55)	(30)	776
Matériel et outillage	30	8	(2)	-	36
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	57	31	(13)	(1)	74
Valeur brute	812	184	(70)	(30)	896
Terrains	(1)	(1)	-	-	(2)
Bâtiments	(276)	(118)	53	14	(327)
Matériel et outillage	(13)	(6)	3	-	(16)
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	(27)	(20)	12	-	(35)
Amortissements et dépréciations	(317)	(145)	68	14	(380)
Terrains	8	(1)	-	1	8
Bâtiments	440	27	(2)	(16)	449
Matériel et outillage	17	2	1	-	20
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	30	11	(1)	(1)	39
VALEUR NETTE	495	39	(2)	(16)	516

(1) Les réductions sont intégrées au flux « Autres variations dont écarts de conversion et périmètre Réduction » du tableau global des immobilisations corporelles ci-dessus.

(2) Les autres variations incluent le reclassement IFRS 5 (voir Note 9.2).

(en millions d'€)	Au 31 mars 2022	Acquisitions/ amortissements/ pertes de valeur	Réductions ⁽¹⁾	Autres variations dont écarts de conversion	Au 31 mars 2023
Terrains	9	2	(2)	-	9
Bâtiments	736	91	(97)	(14)	716
Matériel et outillage	27	7	(2)	(2)	30
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	52	21	(14)	(2)	57
Valeur brute	824	121	(115)	(18)	812
Terrains	(1)	-	-	-	(1)
Bâtiments	(252)	(110)	79	7	(276)
Matériel et outillage	(10)	(6)	3	-	(13)
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	(25)	(16)	13	1	(27)
Amortissements et dépréciations	(288)	(132)	95	8	(317)
Terrains	8	2	(2)	-	8
Bâtiments	484	(19)	(18)	(7)	440
Matériel et outillage	17	1	1	(2)	17
Petit outillage, matériel, mobilier de bureau	27	5	(1)	(1)	30
VALEUR NETTE	536	(11)	(20)	(10)	495

(1) Les réductions sont intégrées au flux « Autres variations dont écarts de conversion et périmètre Réduction » du tableau global des immobilisations corporelles ci-dessus.

NOTE 13. PARTICIPATIONS DANS LES COENTREPRISES ET ENTREPRISES ASSOCIÉES

INFORMATIONS FINANCIÈRES

(en millions d'€)	Quote-part des capitaux propres		Quote-part des résultats nets	
	Au 31 mars 2024	Au 31 mars 2023	Exercice clos le 31 mars 2024	Exercice clos le 31 mars 2023
TMH Limited	-	-	(122)	-
Alstom Sifang (Qingdao) Transportation Ltd.	200	413	30	30
Autres entreprises associées	340	341	72	75
Entreprises associées	540	754	(20)	105
Jiangsu ALSTOM NUG Propulsion System Co. Ltd	182	190	10	18
SpeedInnov JV	81	94	(25)	(22)
Autres coentreprises	79	93	18	11
Coentreprises	342	377	3	7
TOTAL	882	1 131	(17)	112

VARIATIONS DE LA PÉRIODE

(en millions d'€)	Au 31 mars 2024	Au 31 mars 2023
Solde d'ouverture	1 131	1 179
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence après dépréciation ⁽¹⁾	105	112
Dividendes	(310)	(114)
Acquisitions ⁽²⁾	17	27
Écarts de conversion et autres variations	(61)	(74)
SOLDE DE CLÔTURE	882	1 131

(1) Ce résultat n'inclut pas la perte nette de (122) millions d'euros liés à la cession de TMH (voir Note 1.2). (17) millions d'euros après prise en compte de la perte nette de (122) millions d'euros liés à la cession de TMH.

(2) Augmentation de capital dans SpeedInnov en octobre 2023 (voir Note 1.2).

13.1. Alstom Sifang (Qingdao) Transportation Ltd

Les tableaux ci-dessous présentent les informations financières résumées (à 100 %) issues du management de Alstom Sifang (Qingdao) Transportation Ltd au 31 mars 2024 :

BILAN

(en millions d'€)	AST Ltd	AST Ltd
	Au 31 mars 2024	Au 31 mars 2023
Actifs non courants	225	249
Actifs courants	836	1 151
TOTAL DE L'ACTIF	1 061	1 400
Capitaux propres – attribuables aux propriétaires de la société mère	303	725
Passifs courants	758	675
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DU PASSIF	1 061	1 400
Pourcentage de détention du Groupe	50 %	50 %
ACTIF NET	152	363
Écart d'acquisition	35	37
Autres éléments ⁽¹⁾	13	14
VALEUR COMPTABLE DES INTÉRÊTS DU GROUPE	200	413

(1) Correspond à la juste valeur des actifs acquis calculée au moment de l'acquisition de Bombardier Transport.

COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'€)	AST Ltd	AST Ltd
	Au 31 mars 2024	Au 31 mars 2023
Chiffres d'affaires	646	371
Résultat net des activités poursuivies	60	59
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère	60	59
Pourcentage de détention du Groupe	50 %	50 %
Quote-part dans le résultat net	30	30
QUOTE-PART DU GROUPE DANS LE RÉSULTAT NET	30	30

13.2. Autres coentreprises et entreprises associées

Les intérêts détenus par le Groupe dans les autres entreprises associées comprennent les intérêts du Groupe (49 %) dans la société CASCO pour 188 millions d'euros (dont 62 millions d'euros de résultat sur la période), contre 177 millions d'euros (dont 60 millions d'euros de résultat sur la période) au 31 mars 2023, ainsi que d'autres intérêts qui sont individuellement non significatifs et représentent, dans leur ensemble, une valeur nette comptable globale de 340 millions d'euros au 31 mars 2024 (341 millions d'euros au 31 mars 2023).

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 2024	Au 31 mars 2023
Solde d'ouverture	82	79
Variations de juste valeur	(8)	9
Acquisitions / cessions	(1)	(4)
Écarts de conversion et autres variations	1	(2)
SOLDE DE CLÔTURE	74	82

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.

Certaines créances relatives à des contrats long terme correspondant à des paiements incitatifs sont classées à la juste valeur par le compte de résultat. Les changements ultérieurs de la juste valeur de ces instruments financiers sont enregistrés dans les charges (produits) financiers.

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 2024	Au 31 mars 2023
Actifs non courants directement associés aux passifs comptabilisés en dette financière ⁽¹⁾	98	119
Autres prêts et dépôts à long terme ⁽²⁾	399	450
AUTRES ACTIFS NON COURANTS	497	569

(1) 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).

(2) Incluant les excédents d'actifs de couverture des engagements de retraite, qui s'élèvent à 231 millions d'euros au 31 mars 2024 contre 316 millions d'euros au 31 mars 2023 (voir Note 29).

F. BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

NOTE 16. ANALYSE DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

(en millions d'€)	Au 31 mars 2024	Au 31 mars 2023	Variation
Stocks	3 818	3 729	89
Actifs sur contrat	4 973	4 533	440
Clients et comptes rattachés	2 997	2 670	327
Autres actifs / (passifs) opérationnels courants	(1 555)	(2 175)	620
Passifs sur contrat	(7 995)	(6 781)	(1 214)
Provisions	(2 151)	(2 221)	70
Fournisseurs et comptes rattachés	(3 444)	(3 640)	196
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	(3 357)	(3 885)	528

(en millions d'€)	Pour l'exercice clos au 31 mars 2024
Besoin en fonds de roulement en début de période	(3 885)
Variation du besoin en fonds de roulement liée à l'exploitation	841
Variation du besoin en fonds de roulement liée aux investissements	(5)
Écarts de conversion et autres variations	(308)
Variation du besoin en fonds de roulement	528
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT EN FIN DE PÉRIODE	(3 357)

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 2024	Au 31 mars 2023
Matières premières et marchandises	2 824	2 645
Travaux en cours	1 047	1 321
Produits finis	190	174
Stocks et en-cours, valeur brute	4 061	4 140
Matières premières et marchandises	(208)	(257)
Travaux en cours	(32)	(151)
Produits finis	(3)	(3)
Dépréciations	(243)	(411)
STOCKS ET EN-COURS, VALEUR NETTE	3 818	3 729

(1) Reclassement au 31 mars 2024 pour environ 200 millions d'euros des Travaux en cours vers les Immobilisations corporelles d'une flotte de trains qui a fait l'objet d'une location pendant l'année.

NOTE 18. ACTIFS/(PASSIFS) NETS SUR CONTRATS

Les agrégats « Actifs sur contrats » et « Passifs sur contrats » concernent les « contrats de construction » ainsi que les contrats de service long terme en cours d'exécution, ils sont déterminés contrat par contrat. Les « Actifs sur contrats » correspondent à la part du chiffre d'affaires non encore facturée à date, nette des avances à la commande reçues de la part 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'inverse, 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 ».

La déconnexion entre l'avancement d'un contrat et les modalités de facturation peuvent faire passer le contrat d'une position de passif net à une position d'actif net au cours de la réalisation du contrat (ou vice versa). La politique du Groupe est de financer les contrats via des accords de prépaiements conclus avec les clients et ainsi, de recevoir des paiements anticipés pour les biens et services à fournir au cours des périodes ultérieures.

Certaines dépenses engagées afin d'obtenir des contrats, qui n'entrent pas dans le cadre normatif des actifs corporels et incorporels, ou des stocks, sont comptabilisées sous l'agrégat « coûts marginaux 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 rend compte de 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 2024	Au 31 mars 2023	Variation
Coût d'obtention et de réalisation d'un contrat	52	24	28
Actifs sur contrat	4 921	4 509	412
Total actifs sur contrat	4 973	4 533	440
Passifs sur contrat	(7 995)	(6 781)	(1 214)
ACTIFS / (PASSIFS) NETS SUR CONTRATS	(3 022)	(2 248)	(774)

Les actifs/(passifs) nets sur contrats incluent les avances et acomptes ainsi que, dans certains cas spécifiques, les paiements progressifs reçus en échange d'engagements de paiement irrévocables et inconditionnels émis par le client. Cette transaction est analysée comme un paiement anticipé reçu pour le compte du client dans le cadre du contrat de fourniture pour un montant de 193 millions d'euros au 31 mars 2024 contre 198 millions d'euros au 31 mars 2023.

L'augmentation des actifs sur contrat (qui représentent environ 103 jours de chiffre d'affaires au 31 mars 2024 contre 100 jours au 31 mars 2023) sur la période est cohérente avec l'activité commerciale du portefeuille de contrats et la croissance du chiffre d'affaires. L'augmentation des passifs sur contrats s'explique notamment par le niveau de versement d'acomptes reçus au cours du second semestre de l'exercice clos le 31 mars 2024.

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.

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 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 restantes 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 le contrôle de l'actif financier est transféré.

(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
AU 31 MARS 2024	2 997	2 397	216	52	332
Dont valeur brute	3 031	2 402	216	52	361
Dont dépréciation	(34)	(5)	-	-	(29)
AU 31 MARS 2023	2 670	1 946	205	47	472
Dont valeur brute	2 725	1 955	205	47	518
Dont dépréciation	(55)	(9)	-	-	(46)

NOTE 20. AUTRES ACTIFS OPÉRATIONNELS COURANTS

(en millions d'€)	Au 31 mars 2024	Au 31 mars 2023
Avances à la commande versées aux fournisseurs	277	230
Impôt sur les sociétés	85	61
Autres taxes	668	548
Charges constatées d'avance	138	153
Autres créances	397	383
Instruments dérivés liés aux activités opérationnelles	1 086	682
Réévaluation des engagements fermes en devises faisant l'objet d'une couverture	864	671
AUTRES ACTIFS OPÉRATIONNELS COURANTS	3 515	2 728

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024, le Groupe a conclu un accord de cession de créances qui conduit à la décomptabilisation des créances fiscales pour un montant de 48 millions d'euros, conformément aux critères IFRS 9. Au 31 mars 2024, l'en-cours total cédé s'élève à 176 millions d'euros contre 159 millions d'euros au 31 mars 2023.

NOTE 21. AUTRES PASSIFS OPÉRATIONNELS COURANTS

(en millions d'€)	Au 31 mars 2024	Au 31 mars 2023
Dettes de personnel	931	950
Impôt sur les sociétés	213	268
Autres taxes ⁽¹⁾	723	831
Produits constatés d'avance	10	2
Dettes fournisseurs avec délais de paiement étendus	285	303
Autres dettes	1 188	1 439
Instruments dérivés liés aux activités opérationnelles	1 011	668
Réévaluation des engagements fermes en devises faisant l'objet de couverture	709	442
AUTRES PASSIFS OPÉRATIONNELS COURANTS	5 070	4 903

(1) La diminution des « Autres Taxes » est principalement due à la convergence de la loi française sur la TVA avec la Directive Européenne selon laquelle la TVA est désormais due sur toutes les factures faites aux clients y compris les acomptes et les factures intermédiaires au 31 mars 2023.

Bombardier Transport avait négocié des délais de paiement prolongés de 210 à 240 jours après la livraison avec certains de ses fournisseurs, qui ont la possibilité de financer leurs créances par anticipation grâce à un programme de financement de la chaîne d'approvisionnement mis en place par des tiers. Ces tiers ne sont pas engagés, et les fournisseurs ont le droit de revenir aux conditions de paiement initiales pour les dettes futures en respectant une période de préavis minimale. Le Groupe considère que les dettes commerciales concernées par le programme de financement de la

chaîne d'approvisionnement ne peuvent pas être qualifiées de dette financière car l'extension des conditions de paiement n'est pas contractuellement liée à l'existence du programme de financement de la chaîne d'approvisionnement. Toutefois, suite à la mise à jour de l'IFRIC publiée en décembre 2020, le Groupe a choisi de présenter les montants des dettes commerciales concernées par le programme de financement de la chaîne d'approvisionnement et dépassant les conditions de paiement habituelles sur une ligne dédiée de son bilan dans les autres passifs courants.

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 2023	Dotations	Reprises	Utilisations	Écart de conversion et autres variations ⁽¹⁾	Au 31 mars 2024
Garanties	597	185	(98)	(53)	-	631
Risques sur contrats	1 182	209	(89)	(300)	(21)	981
Provisions courantes	1 779	394	(187)	(353)	(21)	1 612
Litiges et risques fiscaux	121	55	(29)	(7)	(5)	135
Restructurations	166	141	(6)	(41)	1	261
Autres provisions non courantes	155	18	(8)	(13)	(9)	143
Provisions non courantes	442	214	(43)	(61)	(13)	539
TOTAL DES PROVISIONS	2 221	608	(230)	(414)	(34)	2 151

(1) Les autres variations incluent le reclassement IFRS 5 (voir Note 9.2).

(en millions d'€)	Au 31 mars 2022	Dotations	Reprises	Utilisations	Écart de conversion et autres variations	Au 31 mars 2023
Garanties	605	437	(93)	(319)	(33)	597
Risques sur contrats	1 361	134	(115)	(231)	33	1 182
Provisions courantes	1 966	571	(208)	(550)	-	1 779
Litiges et risques fiscaux	130	17	(7)	(9)	(10)	121
Restructurations	152	51	1	(40)	2	166
Autres provisions non courantes	155	19	(10)	(27)	19	155
Provisions non courantes	437	87	(16)	(76)	10	442
TOTAL DES PROVISIONS	2 403	658	(224)	(626)	10	2 221

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. Suite à

l'application de l'IFRIC 23 en avril 2019, il est rappelé que les traitements fiscaux incertains liés à l'impôt sur les sociétés sont désormais présentés en tant que passifs fiscaux dans la ligne impôts sur les sociétés dans les autres passifs opérationnels courants.

Les provisions pour restructuration sont principalement liées à la mise en place du plan de restructuration « Autumn » (voir Note 1.1) et aux plans de restructuration existants en 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 2024, le capital social d'Alstom s'élève à 2 690 037 476 euros et se compose de 384 291 068 actions ordinaires entièrement libérées d'une valeur nominale de 7 euros. Au 31 mars 2024, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice s'élève à 384 624 829 après prise en compte de l'effet de l'ensemble des instruments dilutifs.

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024 :

- 2 435 803 actions ordinaires ont été émises sous forme de dividendes (voir Note 24) ;
- 611 086 actions ordinaires ont été émises dans le cadre des plans de motivation et de fidélisation sur le long terme (voir Note 30) ;
- 790 725 actions ordinaires ont été émises dans le cadre des plans de motivation et de fidélisation « We are Alstom 2021 » (voir Note 30).

NOTE 24. DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

L'assemblée générale mixte, qui s'est tenue le 11 juillet 2023, a approuvé le dividende relatif à l'exercice 2022/23 pour un montant de 0,25 euros brut par action et a décidé d'offrir à chaque actionnaire une option, pour le paiement de ce dividende en numéraire ou en actions nouvelles. La période d'exercice de l'option s'étendait du 19 juillet au 1^{er} septembre 2023. À l'issue de la période d'option,

23.2. Écarts de conversion part du Groupe

Le montant des réserves de conversion au 31 mars 2024 s'élève à (520) millions d'euros.

Les écarts de conversion, présentés dans l'état du résultat global consolidé, pour un montant de 130 millions d'euros reflètent principalement la variation de la livre sterling (26 millions d'euros), de la livre égyptienne ((34) millions d'euros), du yuan ((50) millions d'euros), par rapport à l'euro pour l'exercice clos le 31 mars 2024.

L'impact des écarts de conversion est principalement lié au recyclage des écarts de conversion générés par la cession de TMH dans le résultat net du Groupe (voir Note 1.2) pour un montant de 197 millions d'euros. Selon IAS 21, le montant cumulé des écarts de conversion relatifs à une cession dans le cadre d'une opération étrangère comptabilisée dans les autres éléments du résultat global est reclassé des capitaux propres au compte de résultat net lorsque le gain ou la perte sur la cession est comptabilisé (voir Note 13).

2 435 803 actions nouvelles ont été émises au prix de 23,75 euros par action pour un total de 58 millions d'euros. Le dividende versé en numéraire aux actionnaires qui n'ont pas choisi de recevoir le dividende pour 2022/23 en actions s'élève à 38 millions d'euros et a été versé le 7 septembre 2023.

H. FINANCEMENT ET GESTION DU RISQUE FINANCIER

NOTE 25. AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS

Les autres actifs financiers courants comprennent la valeur de marché positive des dérivés de change issus des activités financières du Groupe ainsi que la juste valeur du contrat d'achat d'électricité virtuelle (Virtual Power Purchase agreement ou VPPA) contractés par Alstom le 10 juillet 2023 comme décrit en Note 2.6.

(en millions d'€)	Au 31 mars 2024	Au 31 mars 2023
Instruments dérivés liés aux activités de financement et autres	40	65
AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	40	65

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 2024	Au 31 mars 2023
Trésorerie	896	806
Équivalents de trésorerie	80	20
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	976	826

En complément de la trésorerie composée de dépôts à vue pour 896 millions d'euros, le Groupe a investi dans des équivalents de trésorerie :

- des dépôts à terme mobilisables avec un délai de prévenance de moins de trois mois, pour un montant de 78 millions d'euros (18 millions d'euros au 31 mars 2023) ;
- des OPCVM pour un montant de 2 millions d'euros (2 millions d'euros au 31 mars 2023) qualifiés de « monétaires » ou de « monétaires court terme » selon la classification AMF.

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.

Lorsque 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 2023	Flux avec impact sur la trésorerie	Flux sans impact sur la trésorerie	Au 31 mars 2024
		Variation nette de trésorerie	Écart de conversion et autres variations	
Emprunts obligataires	2 631	-	3	2 634
Titres négociables à court terme (NEU CP)	248	785	-	1 033
Emprunts bancaires et autres dettes financières ⁽¹⁾	113	90	74	277
Instruments dérivés liés aux activités de financement	58	8	-	66
Intérêts courus et divers ⁽²⁾	3	(6)	3	-
Emprunts	3 053	877	80	4 010
Dettes sur contrats de location ⁽³⁾	645	(160)	160	645
TOTAL DETTE FINANCIÈRE	3 698	717	240	4 655

(1) Les Emprunts bancaires et autres dettes financières incluent un emprunt de 40 millions de dollars sur sept ans (37 millions d'euros au 31 mars 2024) mis en place au cours de l'année fiscale 2021/22 dans le cadre d'un programme de crédit d'impôt pour le développement de nouveaux marchés (New Markets Tax Credit Program – NMTC), et couvert par un prêt de 29 millions de dollars sur sept ans (27 millions d'euros au 31 mars 2024) reclassé en Actifs détenus en vue de la vente au 31 mars 2024 ; et 175 millions d'euros tirés de la facilité de crédit renouvelable de 1,75 milliard d'euros.

(2) 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'élèvent à (153) millions d'euros et ceux liés aux dettes sur contrats de location s'élèvent à (21) millions d'euros pour l'année.

(3) Les dettes sur contrats de location de longue durée correspondant à des passifs afférents à des contrats de location de trains et équipements connexes s'élèvent à 98 millions d'euros au 31 mars 2024 et 119 millions d'euros au 31 mars 2023 (voir Note 15). Les flux sans impact sur la trésorerie pour 160 millions d'euros incluent les mises en place et réductions de contrats de location ainsi que les gains et pertes de change afférents.

La variation de la dette financière sur la période est principalement due :

- l'émission de billets de trésorerie pour 785 millions d'euros dans le cadre du programme des billets de trésorerie européens négociables (Negotiable European Commercial Paper - NEU CP) du groupe, l'encours étant de 1,03 milliard d'euros au 31 mars 2024 (248 millions d'euros émis au 31 mars 2023) ;
- un tirage de 175 millions d'euros sur une facilité bancaire de crédit renouvelable.

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 2024	Valeur de marché au 31 mars 2024
Alstom octobre 2026	700	14/10/2026	0,25 %	0,38 %	698	643
Alstom juillet 2027	500	27/07/2027	0,13 %	0,21 %	498	446
Alstom janvier 2029	750	11/01/2029	0,00 %	0,18 %	743	616
Alstom juillet 2023	700	27/07/2030	0,50 %	0,62 %	694	566
TOTAL ET TAUX MOYEN PONDÉRÉ			0,22 %	0,35 %	2 634	2 271

L'analyse de la dette financière externe par devise est la suivante :

(en millions d'€)	Au 31 mars 2024	Au 31 mars 2023
Euro	4 185	3 293
Livre sterling	133	154
Dollar américain	71	75
Roupie indienne	54	41
Dollar canadien	47	30
Dollar australien	44	46
Leu roumain	32	2
Zloty polonais	18	15
Autres devises	71	42
DETTE FINANCIÈRE EN VALEUR NOMINALE	4 655	3 698

La dette externe libellée en GBP d'un montant de 133 millions d'euros s'explique essentiellement par l'opération de location à long terme de trains de 98 millions d'euros dont London Underground est partie prenante. Cette dette est contrebalancée par des créances à long terme de même montant et maturité également libellées en livres sterling qui sont comptabilisées en autres actifs non courants (voir Note 15 et au-dessus).

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'intérêt, 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 2024

Contribution au bilan au 31 mars 2024

Au 31 mars 2024 (en millions d'€)	Valeur comptable inscrite au bilan	Valeur comptable des instruments non financiers	Répartition de la valeur comptable par catégorie d'instruments ⁽¹⁾					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	74	-	-	74	-	-	74	-	74	-	74
Autres actifs non courants	497	228	110	-	159	-	269	-	269	-	269
Clients et comptes rattachés	2 997	-	-	-	2 997	-	2 997	-	2 997	-	2 997
Autres actifs opérationnels courants	3 515	1 170	862	-	397	1 086	2 345	-	2 345	-	2 345
Autres actifs financiers courants	40	-	-	-	-	40	40	-	40	-	40
Trésorerie et équivalents de trésorerie	976	-	2	-	974	-	976	2	974	-	976
ACTIF	8 099	1 398	974	74	4 527	1 126	6 701	2	6 699	-	6 701
Emprunts non courants	2 694	-	-	-	2 694	-	2 694	2 634	60	-	2 694
Dettes non courantes sur contrats de location	471	-	-	-	471	-	471	-	471	-	471
Emprunts courants	1 316	-	-	-	1 250	66	1 316	-	1 316	-	1 316
Dettes courantes sur contrats de location	174	-	-	-	174	-	174	-	174	-	174
Fournisseurs et comptes rattachés	3 444	-	-	-	3 444	-	3 444	-	3 444	-	3 444
Autres passifs opérationnels courants	5 070	2 157	707	-	1 195	1 011	2 913	707	2 206	-	2 913
PASSIF	13 169	2 157	707	-	9 228	1 077	11 012	3 341	7 671	-	11 012

(1) 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 2024

(en millions d'€)	JV par résultat	JV par OCI	PCD au coût amorti & DER	Total
Intérêts	-	-	(132)	(132)
Produits d'intérêts	-	-	27	27
Charges d'intérêts	-	-	(159)	(159)
Résultat de change et divers	-	-	(88)	(88)
RÉSULTAT FINANCIER NET DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2024	-	-	(220)	(220)

Exercice clos le 31 mars 2023

Contribution au bilan au 31 mars 2023

Au 31 mars 2023 (en millions d'€)	Valeur comptable inscrite au bilan	Valeur comptable des instruments non financiers	Répartition de la valeur comptable par catégorie d'instruments ⁽¹⁾					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	82	-	-	82	-	-	82	-	82	-	82
Autres actifs non courants	569	314	67	-	188	-	255	-	255	-	255
Clients et comptes rattachés	2 670	-	-	-	2 670	-	2 670	-	2 670	-	2 670
Autres actifs opérationnels courants	2 728	993	670	-	383	682	1 735	-	1 735	-	1 735
Autres actifs financiers courants	65	-	-	-	-	65	65	-	65	-	65
Trésorerie et équivalents de trésorerie	826	-	2	-	824	-	826	2	824	-	826
ACTIF	6 940	1 307	739	82	4 065	747	5 633	2	5 631	-	5 633
Emprunts non courants	2 657	-	-	-	2 657	-	2 657	2 631	26	-	2 657
Dettes non courantes sur contrats de location	501	-	-	-	501	-	501	-	501	-	501
Emprunts courants	396	-	-	-	338	58	396	-	396	-	396
Dettes courantes sur contrats de location	144	-	-	-	144	-	144	-	144	-	144
Fournisseurs et comptes rattachés	3 640	-	-	-	3 640	-	3 640	-	3 640	-	3 640
Autres passifs opérationnels courants	4 903	2 356	441	-	1 438	668	2 547	441	2 106	-	2 547
PASSIF	12 241	2 356	441	-	8 718	726	9 885	3 072	6 813	-	9 885

(1) 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 2023

(en millions d'€)	JV par résultat	JV par OCI	PCD au coût amorti & DER	Total
Intérêts	-	-	(38)	(38)
Produits d'intérêts	-	-	10	10
Charges d'intérêts	-	-	(48)	(48)
Résultat de change et divers	-	-	(51)	(51)
RÉSULTAT FINANCIER NET DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2023	-	-	(89)	(89)

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. La couverture des investissements nets est appliquée pour minimiser le risque de change lié à l'investissement net dans une entité étrangère.

Les instruments dérivés sont comptabilisés et réévalués à leur juste valeur. Les variations de la juste valeur d'une période à l'autre sont comptabilisées différemment selon que l'instrument est désigné à des fins comptables comme une couverture de la juste valeur ou comme une couverture d'un investissement net dans une entité étrangère.

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.

Dans le cadre de deux projets de Transport significatifs en Afrique du Sud et en Égypte, 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.

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. La variation de la juste valeur de la partie inefficace est comptabilisée dans les autres produits ou charges financiers.

Les gains ou pertes accumulés dans les autres éléments du résultat global sont repris dans le compte de résultat lorsque les flux de trésorerie couverts se produisent.

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.

Couverture d'un investissement net dans une entité étrangère

La couverture d'investissement net est utilisée pour réduire ou éliminer le risque de change lié à la participation du Groupe dans l'actif net d'une activité à l'étranger. Les variations de la juste valeur de l'instrument de couverture qui est considéré comme une couverture efficace sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global, ce qui permet une compensation naturelle des écarts de conversion entre la partie efficace du dérivé et la réévaluation de l'investissement net. Les gains et les pertes précédemment comptabilisés dans les autres éléments du résultat global sont reclassés en résultat lors de la cession de l'entité étrangère. La partie inefficace est comptabilisée dans le résultat.

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 2024, la juste valeur des instruments de couverture représente un passif net de 34 millions d'euros et comprend principalement des ventes à terme de zloty polonais, franc suisse et couronne suédoise.

(en millions d'€)	Instruments dérivés		2025		2026		2027-2029		2030 et au-delà	
	Montant net	Juste valeur	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Devise 1/Devise 2 ⁽¹⁾										
EUR/SEK	520,00	(3,60)	-	520,00	-	-	-	-	-	-
EUR/CHF	507,00	(17,10)	-	507,00	-	-	-	-	-	-
EUR/PLN	(415,00)	(18,50)	-	(415,00)	-	-	-	-	-	-
EUR/GBP	(402,00)	(2,40)	-	(402,00)	-	-	-	-	-	-
EUR/CAD	(277,00)	0,60	-	(277,00)	-	-	-	-	-	-
EUR/ZAR	(213,00)	(1,70)	-	(213,00)	-	-	-	-	-	-
EUR/AUD	185,00	0,20	-	245,00	-	(30,00)	-	(30,00)	-	-
EUR/SGD	178,00	8,30	-	178,00	-	-	-	-	-	-
EUR/MXN	160,00	8,00	-	160,00	-	-	-	-	-	-
EUR/BRL	129,00	(0,10)	-	129,00	-	-	-	-	-	-
Autres		(8,10)								

**INSTRUMENTS DÉRIVÉS NETS LIÉS
AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT**

(34)

(1) 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 2024 sont le zloty polonais, dollar américain, peso mexicain et riyal saoudien.

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 d'environ deux ans. Toutefois il peut arriver 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 en fonction des entités du Groupe. 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 2024, la juste valeur des instruments de couverture représente un actif net de 75 millions d'euros. Elle s'analyse comme suit :

(en millions d'€)	Instruments dérivés		2025		2026		2027-2029		2030 et au-delà	
	Montant net	Juste valeur	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Devise 1/Devise 2 ⁽¹⁾										
EUR/PLN	2 047	208	-	945	-	422	-	668	-	12
EUR/CNH	783	(2)	-	367	-	141	-	275	-	-
EUR/SAR	(516)	(23)	-	(159)	-	(112)	-	(212)	-	(33)
EUR/INR	490	13	-	56	-	107	-	326	-	1
EUR/USD	(450)	(32)	-	(156)	-	(106)	-	(143)	-	(45)
EUR/RON	(376)	(17)	-	(329)	-	(44)	-	(3)	-	-
EUR/AUD	(365)	3	-	(159)	-	(84)	-	(83)	-	(39)
EUR/MXN	(266)	(51)	-	(228)	-	(10)	-	(28)	-	-
CNH/PLN	(260)	(40)	-	(103)	-	(113)	-	(44)	-	-
EUR/GBP	(210)	(2)	-	(45)	-	26	-	(85)	-	(106)
Autres		19								

**INSTRUMENTS DÉRIVÉS NETS LIÉS
AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES**

75

(1) 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 répliqués par des accords de couverture internes entre Alstom Holdings et les filiales exposées. Lorsque la réglementation locale ne le permet pas, les instruments de couverture sont négociés directement par les filiales 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 2024		Au 31 mars 2023	
	Actifs	Passifs	Actifs	Passifs
Instruments dérivés rattachés à une couverture de juste valeur	1 119	1 077	747	726
dont instruments dérivés liés aux activités de financement	33	66	65	58
dont instruments dérivés liés aux activités opérationnelles	1 086	1 011	682	668

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 2023 et le 31 mars 2024, expliquent le montant de la juste valeur des instruments dérivés (positive ou négative).

Pour les instruments dérivés remplissant les 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 2024 (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		Montant net
				Instruments financiers	Cash collatéral reçu	
Instruments dérivés – actifs	1 119	-	1 119	1 008	-	111
Instruments dérivés – passifs	(1 077)	-	(1 077)	(1 008)	-	(69)

Au 31 mars 2023 (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		Montant net
				Instruments financiers	Cash collatéral reçu	
Instruments dérivés – actifs	747	-	747	664	-	84
Instruments dérivés – passifs	(726)	-	(726)	(664)	-	(62)

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 2024, le Groupe conserve des actifs financiers à court terme à taux variable, alors que sa dette est plutôt constituée d'obligations à taux fixe et de NEU CP.

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 2024 (en millions d'€)	Taux fixe	Taux variable	Total
Actifs financiers	194	1 050	1 244
Dettes financières portant des intérêts	(3 841)	(169)	(4 010)
Position totale avant couverture	(3 647)	881	(2 766)
Position de couverture	-	-	-
POSITION TOTALE APRÈS COUVERTURE	(3 647)	881	(2 766)

Au 31 mars 2023 (en millions d'€)	Taux fixe	Taux variable	Total
Actifs financiers	178	901	1 079
Dettes financières portant des intérêts	(2 882)	(171)	(3 053)
Position totale avant couverture	(2 704)	730	(1 974)
Position de couverture	-	-	-
POSITION TOTALE APRÈS COUVERTURE	(2 704)	730	(1 974)

L'analyse de sensibilité est réalisée sur la base de la position nette de trésorerie après couverture au 31 mars 2024, 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 1 million d'euros alors qu'une diminution de 0,1 % le détériorerait 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'assurance

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 25 contreparties différentes et le risque est, donc, très dilué, la plus forte exposition avec une seule contrepartie (notée BBB) étant limitée à 23 millions d'euros.

28.5. Gestion du risque de liquidité

En complément de sa trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles, qui s'élevaient à 976 millions d'euros au 31 mars 2024, le Groupe dispose d'une liquidité conséquente, grâce à :

- une facilité de crédit renouvelable de 2,25 milliards d'euros dont l'échéance est octobre 2024 ;
- une facilité de crédit renouvelable de 1,75 milliard d'euros dont l'échéance est janvier 2027 ;
- une facilité de crédit renouvelable de 2,5 milliards d'euros dont l'échéance est janvier 2029.

La première facilité dispose de deux options d'extension de six mois, à la discrétion de l'emprunteur. Alstom a l'obligation de rembourser par anticipation les utilisations et d'annuler les engagements disponibles au titre de cette facilité avec les produits du plan de désendettement décrit dans la Note 36.

Les deux dernières lignes ont été prolongées d'un an avec succès en décembre 2023. Au 31 mars 2024, la facilité de crédit renouvelable de 1,75 milliard d'euros a été tirée à hauteur de 175 millions d'euros tandis que les deux autres lignes restaient inutilisées.

Conformément à sa gestion prudente en matière de liquidités, la facilité de crédit renouvelable de 2,5 milliards d'euros sert de soutien au programme NEU CP du même montant. Grâce à ces facilités (dont 175 millions d'euros tirés au 31 mars 2024), et à l'encours de 1,03 milliards d'euros de NEU CP en circulation au 31 mars 2024, le Groupe dispose de 6,3 milliards d'euros liquidités disponibles.

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.

Instruments financiers détenus au 31 mars 2024

Flux de trésorerie issus des instruments inclus dans la trésorerie/(dette) nette au 31 mars 2024

(en millions d'€)	Valeur comptable	2025		2026		2027-2029		2030 et au-delà	
		Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement	Intérêts	Remboursement
Autres actifs non courants	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres actifs financiers courants, nets	40	-	40	-	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	976	-	976	-	-	-	-	-	-
Actifs	1 016	-	1 016	-	-	-	-	-	-
Emprunts non courants	(2 694)	(6)	-	(6)	-	(18)	(1 992)	(7)	(702)
Emprunts courants	(1 316)	(13)	(1 316)	-	-	-	-	-	-
Passifs	(4 010)	(19)	(1 316)	(6)	-	(18)	(1 992)	(7)	(702)
TRÉSORERIE / (DETTE) NETTE	(2 994)	(19)	(300)	(6)	-	(18)	(1 992)	(7)	(702)

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 284 millions d'euros et 233 millions d'euros, pour les activités poursuivies, au 31 mars 2024 et au 31 mars 2023.

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 2024 et 31 mars 2023.

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.

Flux de trésorerie issus des instruments dérivés opérationnels au 31 mars 2024

(en millions d'€)	Valeur comptable	2025		2026		2027-2029		2030 et au-delà	
		Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	1 086	-	536	-	315	-	233	-	2
Actifs	1 086	-	536	-	315	-	233	-	2
Autres passifs courants	(1 011)	-	(554)	-	(287)	-	(167)	-	(3)
Passifs	(1 011)	-	(554)	-	(287)	-	(167)	-	(3)
INSTRUMENTS DÉRIVÉS	75	-	(18)	-	28	-	66	-	(1)

Flux de trésorerie issus des instruments inclus dans les autres actifs et passifs financiers au 31 mars 2024

(en millions d'€)	Valeur comptable	2025		2026		2027-2029		2030 et au-delà	
		Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement
Autres titres de participation	74	-	-	-	-	-	-	-	74
Autres actifs non courants	399	-	-	-	-	-	-	-	399
Clients et comptes rattachés	2 997	-	2 997	-	-	-	-	-	-
Autres actifs courants reliés aux activités opérationnelles	1 261	-	1 261	-	-	-	-	-	-
Actifs	4 731	-	4 258	-	-	-	-	-	473
Fournisseurs et comptes rattachés	(3 444)	-	(3 444)	-	-	-	-	-	-
Autres passifs opérationnels courants	(2 301)	-	(2 301)	-	-	-	-	-	-
Passifs	(5 745)	-	(5 745)	-	-	-	-	-	-
AUTRES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS	(1 014)	-	(1 487)	-	-	-	-	-	473

Instruments financiers détenus au 31 mars 2023

Flux de trésorerie issus des instruments inclus dans la trésorerie/(dette) nette au 31 mars 2023

(en millions d'€)	Valeur comptable	2024		2025		2026-2028		2029 et au-delà	
		Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement
Autres actifs non courants	27	-	-	-	-	-	-	-	27
Autres actifs financiers courants, nets	65	-	65	-	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	826	-	826	-	-	-	-	-	-
Actifs	918	-	891	-	-	-	-	-	27
Emprunts non courants	(2 657)	(6)	-	(6)	-	(16)	(1 200)	(11)	(1 457)
Emprunts courants	(396)	-	(396)	-	-	-	-	-	-
Passifs	(3 053)	(6)	(396)	(6)	-	(16)	(1 200)	(11)	(1 457)
TRÉSORERIE / (DETTE) NETTE	(2 135)	(6)	495	(6)	-	(16)	(1 200)	(11)	(1 430)

Flux de trésorerie issus des instruments dérivés au 31 mars 2023

(en millions d'€)	Valeur comptable	2024		2025		2026-2028		2029 et au-delà	
		Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement
Autres actifs courants liés aux activités opérationnelles	682	-	287	-	197	-	198	-	-
Actifs	682	-	287	-	197	-	198	-	-
Autres passifs courants	(668)	-	(281)	-	(209)	-	(171)	-	(7)
Passifs	(668)	-	(281)	-	(209)	-	(171)	-	(7)
INSTRUMENTS DÉRIVÉS	14	-	6	-	(12)	-	27	-	(7)

Flux de trésorerie issus des instruments inclus dans les autres actifs et passifs financiers au 31 mars 2023

(en millions d'€)	Valeur comptable	2024		2025		2026-2028		2029 et au-delà	
		Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement	Intérêts	Rembour- sement
Autres titres de participation	82	-	-	-	-	-	-	-	82
Autres actifs non courants	450	-	-	-	-	-	-	-	450
Clients et comptes rattachés	2 670	-	2 670	-	-	-	-	-	-
Autres actifs courants reliés aux activités opérationnelles	1 054	-	1 054	-	-	-	-	-	-
Actifs	4 256	-	3 724	-	-	-	-	-	532
Fournisseurs et comptes rattachés	(3 640)	-	(3 640)	-	-	-	-	-	-
Autres passifs opérationnels courants	(2 341)	-	(2 341)	-	-	-	-	-	-
Passifs	(5 981)	-	(5 981)	-	-	-	-	-	-
AUTRES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS	(1 725)	-	(2 257)	-	-	-	-	-	532

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 2024.

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 (3 644) millions d'euros au 31 mars 2024 (voir Note 29.2) et s'analysent comme suit :

- des plans de retraite à hauteur de (3 389) millions d'euros;
- d'autres avantages postérieurs à l'emploi à hauteur de (195) millions d'euros, comprenant des plans d'indemnités de fin de carrière en France et en Italie ;

- des régimes d'avantages à long terme à hauteur de (60) millions d'euros, 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 2024	Au 31 mars 2023
Dette actuarielle	(3 644)	(3 467)
Juste valeur des actifs de couverture	3 021	2 953
Couverture financière	(623)	(514)
Incidence du plafonnement des actifs	(92)	(93)
PROVISION NETTE	(715)	(607)
dont :		
Provisions pour engagements de retraite et avantages assimilés	(946)	(923)
Excédents des actifs de couverture	231	316

Comme détaillées dans la suite de cette note, les provisions nettes pour engagements de retraite et avantages assimilés s'élevaient à (715) millions d'euros au 31 mars 2024 contre (607) millions d'euros au 31 mars 2023.

L'actif net de 231 millions d'euros lié aux régimes de retraite au Royaume-Uni et au Canada s'explique par des remboursements attendus à venir, conformément à l'IFRIC 14.

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, aux États-Unis, au Canada, 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, neuf plans de retraite à prestations définies couvrent différentes populations. Six de ces plans sont des sections du vaste plan de pension UK Railways et assurent le versement d'une rente de retraite indexée. En outre, il existe un plan de post-retraite pour les cartes de train.

Tous ces plans sont fermés aux nouveaux entrants qui 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.

Au Canada, il existe six régimes de retraite à prestations définies couvrant différentes populations (trois régimes sont soumis à des conventions collectives). De 2012 à 2016, cinq régimes ont été fermés aux nouveaux membres.

Depuis 2023, les employés non syndiqués ne sont plus tenus de contribuer aux cotisations définies des régimes. Les régimes de retraite syndiqués sont fondés sur une prestation forfaitaire en dollars et les autres régimes sont fondés sur le salaire moyen le plus élevé. Deux régimes de retraite syndiqués offrent une indexation conformément à leurs conventions collectives.

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. En ce qui concerne les cotisations des employés, elles sont versées dans des plans de retraite à cotisations définies. Pour les entités allemandes de Bombardier Transport, il existe un plan de type « cash balance » qui est ouvert aux employés actifs et aux nouveaux participants. Il couvre les retraites et les risques de décès et d'invalidité. Le plan a été introduit en 2008 – les anciens engagements de retraite pour les employés actifs ont été intégrés en tant que composante de la pension initiale (Initialbaustein). Il s'agit d'un plan entièrement financé par l'employeur. Il existe divers anciens régimes de retraite à prestations définies, qui – à quelques exceptions près – ne s'appliquent qu'aux droits acquis et aux retraités. Tous les plans sont comptabilisés comme des plans de retraite à prestations définies selon la norme IAS 19.

Aux États-Unis d'Amérique, à la suite d'opérations de consolidation et de fusion réalisées à la fin de l'année 2022, il existe désormais un régime de retraite principal, un régime de retraite mineur et un régime à cotisations définies, ainsi que trois régimes d'assurance-maladie après la retraite. Les nouveaux employés bénéficient généralement de pensions à cotisations définies améliorées dans le cadre de régimes 401 (k).

En France, les régimes de retraite à prestations définies sont principalement des indemnités de fin de carrière prévues par les conventions collectives et les 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 la Suède et la Suisse.

29.2. Évolution de la dette actuarielle

(en millions d'€)	Au 31 mars 2024	Royaume-Uni	Zone euro	Amérique du Nord	Autres
Dette actuarielle en début d'exercice	(3 467)	(1 596)	(777)	(668)	(425)
Coût des services rendus	(61)	(9)	(23)	(13)	(16)
Cotisations des employés	(13)	(6)	(0)	(0)	(6)
Intérêts sur la dette actuarielle	(153)	(79)	(28)	(33)	(12)
Frais de gestion	(9)	(3)	(1)	(4)	(0)
Modifications de régime	(3)	-	(2)	-	(1)
Acquisitions/cessions de filiales	-	-	-	-	-
Réductions	1	(1)	2	-	-
Liquidations	8	-	-	-	8
(Pertes) / gains actuariels – dus à l'expérience	(80)	(69)	4	(3)	(12)
(Pertes) / gains actuariels – dus aux changements d'hypothèses démographiques	28	27	1	-	-
(Pertes) / gains actuariels – dus aux changements d'hypothèses financières	(32)	11	(20)	4	(27)
Prestations versées	191	81	48	40	21
Écarts de change et autres	(54)	(45)	-	(4)	(5)
DETTE ACTUARIELLE EN FIN D'EXERCICE	(3 644)	(1 689)	(797)	(682)	(476)
dont :					
Plans financés	(2 917)	(1 686)	(229)	(635)	(367)
Plans non financés	(727)	(3)	(568)	(47)	(109)

(en millions d'€)	Au 31 mars 2023	Royaume-Uni	Zone euro	Amérique du Nord	Autres
Dette actuarielle en début d'exercice	(4 543)	(2 309)	(964)	(786)	(485)
Coût des services rendus	(88)	(20)	(33)	(20)	(14)
Cotisations des employés	(12)	(6)	-	-	(6)
Intérêts sur la dette actuarielle	(113)	(61)	(15)	(29)	(7)
Frais de gestion	(8)	(3)	(1)	(3)	-
Modifications de régime	(3)	-	(2)	(1)	-
Acquisitions / cessions de filiales	(3)	-	(2)	-	(1)
Réductions	3	-	1	-	2
Liquidations	20	-	-	-	20
(Pertes) / gains actuariels – dus à l'expérience	(95)	(96)	(2)	5	(1)
(Pertes) / gains actuariels – dus aux changements d'hypothèses démographiques	(0)	1	(1)	(4)	3
(Pertes) / gains actuariels – dus aux changements d'hypothèses financières	1 110	743	194	121	52
Prestations versées	181	79	46	38	19
Écarts de change et autres	84	76	1	12	(5)
DETTE ACTUARIELLE EN FIN D'EXERCICE	(3 467)	(1 596)	(777)	(668)	(425)
dont :					
Plans financés	(2 778)	(1 590)	(231)	(621)	(335)
Plans non financés	(689)	(6)	(546)	(47)	(90)

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, au Canada, en Allemagne, en Suède, en Suisse, et aux États-Unis.

(en millions d'€)	Au 31 mars 2024	Royaume-Uni	Zone euro	Amérique du Nord	Autres
Juste valeur des actifs de couverture en début d'exercice	2 953	1 944	97	543	369
Produit d'intérêts	134	97	4	26	8
(Pertes) / gains actuariels dus à l'expérience sur actifs	(61)	(100)	5	9	25
Cotisations versées par le Groupe	58	27	1	21	10
Cotisations des employés	13	6	0	0	6
Liquidations	(9)	-	-	-	(9)
Prestations versées	(130)	(77)	(1)	(35)	(15)
Écarts de change et autres	62	54	-	3	5
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN D'EXERCICE	3 021	1 950	106	566	399

(en millions d'€)	Au 31 mars 2023	Royaume-Uni	Zone euro	Amérique du Nord	Autres
Juste valeur des actifs de couverture en début d'exercice	3 732	2 603	101	631	397
Produit d'intérêts	98	69	2	23	4
(Pertes) / gains actuariels dus à l'expérience sur actifs	(694)	(593)	(5)	(69)	(27)
Cotisations versées par le Groupe	46	27	1	8	11
Cotisations des employés	12	6	-	-	6
Liquidations	(20)	-	-	-	(20)
Prestations versées	(127)	(79)	(2)	(34)	(13)
Écarts de change et autres	(94)	(89)	1	(17)	11
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN D'EXERCICE	2 953	1 944	97	543	369

29.4. Allocation des actifs de couverture

(en millions d'€)	Au 31 mars 2024	%	Royaume-Uni	Zone euro	Amérique du Nord	Autres
Actions	871	29 %	26 %	33 %	35 %	32 %
Obligations	1 854	61 %	69 %	47 %	52 %	39 %
Contrats d'assurance	8	-	-	2 %	-	2 %
Autres	289	10 %	5 %	18 %	13 %	27 %
TOTAL	3 021	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

(en millions d'€)	Au 31 mars 2023	%	Royaume-Uni	Zone euro	Amérique du Nord	Autres
Actions	696	24 %	19 %	20 %	37 %	31 %
Obligations	1 950	66 %	75 %	58 %	52 %	40 %
Contrats d'assurance	8	-	-	2 %	-	2 %
Autres	299	10 %	6 %	20 %	11 %	27 %
TOTAL	2 953	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

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 2024, 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 2024 et au 31 mars 2023.

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 2024	Royaume-Uni	Zone euro	Amérique du Nord	Autres
Taux d'actualisation	4,29 %	5,00 %	3,28 %	5,07 %	2,36 %
Taux d'augmentation des salaires	2,65 %	3,03 %	2,64 %	2,04 %	2,18 %

(en %)	Au 31 mars 2023	Royaume-Uni	Zone euro	Amérique du Nord	Autres
Taux d'actualisation	4,42 %	4,95 %	3,67 %	5,04 %	2,78 %
Taux d'augmentation des salaires	2,70 %	3,08 %	2,88 %	2,03 %	2,00 %

Au 31 mars 2024, les durations moyennes des engagements sont les suivantes :

(en années)	Au 31 mars 2024	Royaume-Uni	Zone euro	Amérique du Nord	Autres
Duration moyenne pondérée	13	14	11	14	11

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 actuaires 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 4,81 % au 31 mars 2024 puis diminue jusqu'à atteindre un taux ultime de 0,74 %.

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 :

(en millions d'e)	Au 31 mars 2024
Impact d'une hausse ou d'une baisse de 25 points de base du taux d'actualisation	(108)/114
Impact d'une hausse ou d'une baisse de 25 points de base du taux d'augmentation des salaires	16/(16)

29.6. Analyse de la charge sur engagements de retraite et avantages assimilés

Au 31 mars 2024, la charge sur engagements de retraite et avantages assimilés, pour l'ensemble du Groupe, s'analyse comme suit :

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2024	Royaume-Uni	Zone euro	Amérique du Nord	Autres
Coût des services rendus	(61)	(9)	(23)	(13)	(16)
Régimes à cotisations définies	(187)	(17)	(31)	(18)	(121)
Gains (pertes) actuariels des autres avantages à long terme	(1)	0	(2)	2	(1)
Gains (pertes) sur services passés	(3)	-	(2)	-	(1)
Réductions/liquidations de régimes	(0)	(1)	2	-	(1)
Impact sur le résultat d'exploitation	(254)	(27)	(56)	(30)	(141)
Produits financiers (charges financières)	(31)	11	(26)	(11)	(5)
TOTAL DE LA CHARGE SUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS	(285)	(16)	(82)	(41)	(147)

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2023	Royaume-Uni	Zone euro	Amérique du Nord	Autres
Coût des services rendus	(88)	(20)	(33)	(20)	(14)
Régimes à cotisations définies	(163)	(11)	(93)	(18)	(41)
Gains (pertes) actuariels des autres avantages à long terme	12	-	10	-	2
Gains (pertes) sur services passés	(3)	-	(2)	(1)	-
Réductions/liquidations de régimes	3	-	1	-	2
Impact sur le résultat d'exploitation	(238)	(31)	(117)	(40)	(51)
Produits financiers (charges financières)	(26)	1	(14)	(9)	(4)
TOTAL DE LA CHARGE SUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS	(264)	(30)	(131)	(49)	(55)

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 2024 s'élève à 54 millions d'euros, 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 :

- 66 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025 ;
- 57 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 mars 2026 ;
- 60 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 mars 2027.

Le montant total des versements effectués dans le cadre des plans à cotisations définies au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024 s'élève à 122 millions d'euros.

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 ou selon le modèle Monte Carlo. 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 évalué 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'acquies 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

	Plan décidé par l'assemblée générale du 10 juillet 2019	Plan décidé par l'assemblée générale du 4 juillet 2021			Plan décidé par l'assemblée générale du 28 juillet 2021	
		We are Alstom 2021		PSP Special	PSP 2022	PSP 2023
	PSP 2020	Alstom 2021	PSP 2021	PSP Special	PSP 2022	PSP 2023
	Actions de performance	Actions gratuites	Actions de performance	Actions de performance	Actions de performance	Actions de performance
Date d'octroi	10/03/2020	04/07/2021	04/07/2021	04/07/2021	10/05/2022	09/05/2023
Nombre de bénéficiaires	878	63 717	1 375	18	1 474	1 471
Nombre initial ajusté d'options attribuées/d'actions de performance attribuables ⁽¹⁾	1 252 619	955 755	1 867 325	243 000	2 481 612	2 439 122
Nombre ajusté d'options exercées/ d'actions de performance attribuées depuis l'origine	610 470	790 770	1 575	-	666	-
Nombre ajusté d'options/d'actions de performance annulées depuis l'origine	642 149	164 985	239 600	50 000	219 704	74 954
Nombre ajusté d'options/d'actions de performance restant à lever au 31 mars 2024	-	-	1 626 150	193 000	2 261 242	2 364 138
y.c. options/actions de performance attribuées aux membres actuels du Comité exécutif au 31 mars 2024	-	-	223 000	163 000	309 500	359 500
Juste valeur des options/actions de performance à la date d'octroi (en euros)	36,58	42,01	35,60	41,01	20,48	20,23

(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 impacté le nombre d'actions après les dates d'octroi.

Les plans de motivation et de fidélisation sur le long terme, mis en place depuis 2016, allouent uniquement des actions de performance. L'attribution de ces droits est subordonnée aux conditions de performance.

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 cash-flow libre du Groupe et un objectif de réduction de la consommation d'énergie des solutions proposées aux clients pour l'exercice clos le 31 mars 2023, ainsi qu'une condition relative liée à la performance de l'action de la Société.

Après l'annulation des actions en raison de la présence des bénéficiaires à la fin de la période d'acquisition, et sur la base des conditions de performance de l'exercice de mars 2023, 77 % de l'attribution initiale (150 %), ont été atteints et 73 % des actions de performance ont été annulées. Le 15 mai 2023, 609 895 actions de performance ont été livrées.

Plan d'actions gratuites We are Alstom 2021

Le 4 juillet 2021, le Groupe a mis en place un plan d'attribution d'actions gratuites dans le monde entier, dénommé « We are Alstom 2021 ». Les 15 actions distribuées concernent tous les employés au sein d'Alstom présents à la date d'octroi, à condition qu'ils soient encore employés du groupe Alstom à la fin de la période de 2 ans d'acquisition des droits. L'attribution gratuite représente un nombre maximum de 955 755 actions nouvelles de 7 euros de valeur nominale chacune à émettre au profit d'un nombre maximum de 63 717 bénéficiaires. 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 quinze actions serait versé à terme aux salariés. Le 5 juillet 2023, sur la base de la liste des bénéficiaires initiaux encore salariés du groupe Alstom à cette date, 790 710 actions gratuites ont été livrées.

PSP 2021 en date du 4 juillet 2021

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 4 juillet 2021. Il attribue 1 867 325 actions de performance à 1 375 bénéficiaires.

L'attribution finale dépend de trois conditions de performance internes basées sur la marge d'exploitation ajustée du Groupe, le cash-flow libre du Groupe et un objectif de réduction de la consommation d'énergie des solutions proposées aux clients pour l'exercice clos le 31 mars 2024, ainsi qu'une condition relative liée à la performance de l'action de la Société. La livraison finale aura lieu au plus tard deux jours ouvrés après la fin de période d'acquisition du 4 juillet 2024.

PSP Spécial en date du 4 juillet 2021

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 4 juillet 2021 et vise à rémunérer la réussite de l'intégration de Bombardier Transport. Il attribue 243 000 actions de performance à 18 bénéficiaires.

L'attribution finale dépend de trois conditions de performance internes basées sur l'évolution de la marge sur des projets spécifiques, la réalisation de synergie et le résultat par action et une condition de performance relative fondée sur le niveau d'engagement des employés. Ces conditions seront appréciées à la clôture de l'exercice clos le 31 mars 2025 et la livraison finale aura lieu au plus tard deux jours ouvrés après la fin de période d'acquisition le 4 juillet 2025.

PSP 2022 en date du 10 mai 2022

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 10 mai 2022. Il attribue 2 481 612 actions de performance à 1 474 bénéficiaires.

L'attribution finale dépend de quatre conditions de performance internes basées sur la marge d'exploitation ajustée du Groupe, le cash-flow libre du Groupe, un objectif de réduction de la consommation d'énergie des solutions proposées aux clients et du niveau d'engagement des employés d'Alstom pour l'exercice clos le 31 mars 2025, ainsi qu'une condition relative liée à la performance de l'action de la Société. La livraison finale aura lieu au plus tard cinq jours ouvrés après la fin de période d'acquisition.

PSP 2023 en date du 9 mai 2023

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 9 mai 2023. Il attribue 2 439 122 actions de performance à 1 471 bénéficiaires.

L'attribution finale dépend de quatre conditions de performance internes basées sur la marge d'exploitation ajustée du Groupe, le cash-flow libre du Groupe, un objectif de réduction de la consommation d'énergie des solutions proposées aux clients et du niveau d'engagement des employés d'Alstom pour l'exercice clos le 31 mars 2026, ainsi qu'une condition relative liée à la performance de l'action de la Société. La livraison finale aura lieu au plus tard cinq jours ouvrés après la fin de période d'acquisition.

ÉVOLUTION

	Nombre d'actions de performance
En-cours au 31 mars 2022	5 232 617
Attribuées ⁽¹⁾	2 481 612
Exercées	(393 155)
Annulées	(886 759)
En-cours au 31 mars 2023	6 434 315
Attribuées ⁽²⁾	2 439 122
Exercées	(1 401 811)
Annulées	(1 027 066)
EN-COURS AU 31 MARS 2024	6 444 560

(1) Incluant 2 481 612 actions attribuées au travers du PSP 2022.

(2) Incluant 2 439 122 actions attribuées au travers du PSP 2023.

VALORISATION

	PSP 2020	PSP 2021	PSP Spécial	We are Alstom 2021	PSP 2022	PSP 2023
	Actions de performance	Actions de performance	Actions de performance	Actions gratuites	Actions de performance	Actions de performance
Date d'octroi	10/03/2020	04/07/2021	04/07/2021	04/07/2021	10/05/2022	09/05/2023
Durée de vie de l'opération (nombre d'années)	3,2	3,0	4,0	2,0	3,0	3,0
Fin de la période d'acquisition des droits	31/05/2023	04/07/2024	04/07/2025	04/07/2023	31/05/2025	31/05/2026
Prix d'exercice ajusté (en euros)	42,82	43,03	41,01	42,01	23,04	23,65
Volatilité	17 %	25 %	23 %	28 %	31 %	34 %
Taux d'intérêt sans risque	- 0,7 %	- 0,6 %	- 0,5 %	- 0,6 %	- 0,6 %	2,7 %
Dividendes par action (en %)	1,5 %	1,2 %	1,2 %	1,2 %	1,5 %	1,6 %

La méthode de valorisation des plans suit soit un modèle de Black & Scholes (pour le PSP Spécial et « We are Alstom »), soit un modèle Monte Carlo (pour le PSP 2020, le PSP 2021, le PSP 2022 et le PSP 2023) ainsi que les actions livrées par anticipation. La charge afférente à chaque plan est lissée sur la période d'acquisition des droits de manière linéaire.

La volatilité retenue est le taux moyen de volatilité observé à la date d'octroi du cours d'Alstom pour tous les plans.

Le Groupe a comptabilisé une charge de 19 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 mars 2024 (à comparer à 48 millions d'euros

pour l'exercice clos le 31 mars 2023). Pour rappel, en mars 2023, 18 millions d'euros de coûts liés au plan d'achat d'actions des salariés (« We Share Alstom ») ont également été comptabilisés en coûts liés aux paiements fondés sur des actions.

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.

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 2024	31 mars 2023
Frais de personnel	4 797	4 398
Charges sociales	1 158	1 082
Charges liées aux engagements de retraites et avantages assimilés (voir Note 29)	254	163
Coûts liés aux paiements fondés sur des actions (voir Note 30)	19	66
TOTAL DES FRAIS DE PERSONNEL	6 228	5 709

	Exercice clos le	
	31 mars 2024	31 mars 2023
Effectifs des sociétés consolidées à la fin de l'exercice		
Ingénieurs et cadres	51 284	47 677
Autres employés	33 464	32 506
EFFECTIFS TOTAUX	84 748	80 183

	Exercice clos le	
	31 mars 2024	31 mars 2023
Effectifs moyens des sociétés consolidées durant l'exercice		
Ingénieurs et cadres	49 755	41 721
Autres employés	33 021	34 903
EFFECTIFS TOTAUX	82 776	76 624

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'assurances.

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 réestimée ; 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 Cautionnements Bilatéraux Consentis (« CGFA ») de 12,7 milliards d'euros auprès de 16 banques de premier rang permettant les émissions de garanties bancaires d'une durée inférieure ou égale à 7 ans jusqu'au 22 juillet 2025. La CGFA a été prolongée jusqu'au 22 juillet 2026, auprès de 15 banques pour 12 milliards d'euros. Cette ligne syndiquée 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 2024, l'encours total des garanties sur contrats des activités poursuivies délivrées par les banques et les sociétés d'assurance s'élève à 28,6 milliards d'euros (contre 26,2 milliards d'euros au 31 mars 2023).

L'encours disponible pour émissions au titre de la ligne syndiquée s'élève à 4,1 milliards d'euros au 31 mars 2024 (contre 5,3 milliards d'euros au 31 mars 2023).

NOTE 33. CONTENTIEUX

33.1. 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, ces montants, qui peuvent être significatifs, sont soit réclamés au seul Groupe, soit solidairement avec ses partenaires dans le cadre de consortium.

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.

33.2. 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, au Royaume-Uni et aux États-Unis. 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.

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 anticoncurrentielles

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 les filiales d'Alstom et de Bombardier Transport, à la suite d'allégations de pratiques anticoncurrentielles. 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 les filiales brésiliennes d'Alstom et de Bombardier Transport, et de certains employés du Groupe (actuels et anciens).

CADE a rendu sa décision en juillet 2019, imposant une amende de BRL 133 millions (environ 25 millions d'euros) 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 5 ans. De même, CADE a appliqué une pénalité financière de BRL 23 millions (environ 4 millions d'euros) à la filiale brésilienne de Bombardier Transport (aucune interdiction de participer à des appels d'offres publics au Brésil). En septembre et décembre 2020, chacune des filiales d'Alstom et de Bombardier Transport implantées au Brésil a intenté une action civile auprès du Tribunal Civil de Brasília afin de suspendre et annuler la décision rendue en juillet 2019. Les deux filiales ont obtenu une injonction de suspendre les effets de la décision administrative jusqu'à ce qu'un jugement définitif soit rendu sur le fond. Le procureur de l'État de Sao Paulo a initié en mai 2014 une action à l'encontre de filiales du Groupe implantées au Brésil et de plusieurs autres sociétés extérieures au Groupe, pour un montant total à l'encontre de l'ensemble de ces sociétés s'élevant à BRL 2,5 milliards (soit environ 463 millions d'euros) hors intérêts et pénalités éventuelles, concernant un projet relatif à des activités de transport. En décembre 2014, le procureur de l'État de Sao Paulo a également intenté une action judiciaire à l'encontre de filiales du Groupe implantées au Brésil (incluant désormais la filiale de Bombardier Transport implantée localement), ainsi qu'à l'encontre d'un certain nombre d'autres sociétés extérieures au Groupe, portant sur des allégations de pratiques anticoncurrentielles concernant la première phase d'un projet de maintenance de trains. Au cours du dernier trimestre 2016, cette action a été étendue à la deuxième phase dudit projet de maintenance.

Ces filiales du Groupe se défendent activement contre ces deux actions.

En cas de pratiques illicites avérées, les condamnations possibles peuvent inclure l'annulation des contrats concernés, l'interdiction de participer à des appels d'offres publics au Brésil, le paiement de dommages et intérêts compensatoires, le paiement de dommages et intérêts punitifs et/ou la dissolution des filiales brésiliennes concernées.

Italie

Le 23 juin 2020, une série de perquisitions et d'arrestations a été effectuée par la police de Milan sur instruction du Procureur de Milan, dans le cadre d'une enquête portant sur de possibles pratiques de corruption et de manipulations de soumissions d'offres en lien avec des marchés publics de l'Azienda Transporti Milanese (« ATM »), la société municipale opératrice du métro milanais. L'enquête porte sur au moins sept sociétés et 28 individus, parmi lesquels deux collaborateurs actuels et deux anciens collaborateurs d'Alstom Ferroviaria S.p.A (les « collaborateurs d'Alstom Italie »).

Le Procureur soupçonne les collaborateurs d'Alstom Italie d'avoir commis des pratiques de manipulations de soumissions d'offres à des marchés publics en violation de l'article 353 du Code pénal italien, notamment avec la complicité d'un collaborateur d'ATM, afin d'obtenir des informations techniques confidentielles permettant de s'assurer un avantage indu dans le cadre d'un appel d'offres pour un contrat lié au Métro de Milan en 2019. Alstom n'avait finalement pas participé à l'appel d'offres relatif à ce contrat.

Alstom Ferroviaria S.p.A, pour sa part, a aussi fait l'objet d'une enquête en lien avec une possible violation du décret législatif n° 231/2001 (la loi n° 231/2001), pour ne pas avoir mis en place (ou ne pas avoir effectivement appliqué) un système de contrôle à même de prévenir les actes de corruption par ses préposés. Dans le cadre du retrait des charges de corruption contre les deux employés en juillet 2022 (voir ci-dessous), le Procureur a émis un décret exonérant formellement la Société des charges de violation du Décret 231/2001.

Alstom a mené une enquête interne sur ces allégations en coordination avec un cabinet externe, et a pris certaines mesures provisoires afin de répondre aux allégations portées par le Procureur, notamment la suspension de l'un des collaborateurs d'Alstom Italie (un des deux anciens collaborateurs d'Alstom Italie).

En juillet 2022, le Procureur a, comme noté plus haut (i) conclu au retrait des charges de corruption contre les collaborateurs d'Alstom Italie (et donc aussi à l'encontre d'Alstom Ferroviaria S.p.A) et (ii) requis la mise en examen des collaborateurs d'Alstom Italie pour des pratiques de manipulations d'offres. En novembre 2022, ATM et la municipalité de Milan ont rejoint la procédure en se constituant parties civiles (costituzione di parte civile). En 2023, les deux anciens employés ont conclu une entente de plaidoyer (y compris une condamnation). Les deux employés actuels ont continué leur défense aux fins de retirer les accusations de manipulation de soumissions d'offres ; leur demande est en instance devant le tribunal.

Espagne

L'Autorité de la Concurrence espagnole (« CNMC ») a ouvert une procédure officielle à la fin du mois d'août 2018 en relation avec des irrégularités présumées dans le cadre d'appels d'offres publics avec l'administrateur des infrastructures ferroviaires espagnoles (« ADIF ») contre huit sociétés concurrentes actives sur le marché espagnol de la signalisation dont la Société Bombardier European Investments, SLU (« BEI »), sa société mère Bombardier Transportation (Global Holding) UK limited, Alstom Transporte SA et sa société mère Alstom SA. L'implication de la société mère est caractéristique des autorités européennes de la concurrence en début de procédure. Aucun dirigeant de la société Alstom ou de la société Bombardier n'a été inclus dans le dossier. En septembre 2020, les entreprises ont obtenu l'accès à la communication des griefs dans laquelle la CNMC expose les preuves recueillies contre les différents participants à l'entente présumée sur le marché de la signalisation espagnol. Aussi bien Alstom que Bombardier ont déposé leur mémoire en défense rejetant toutes les allégations de la CNMC sur la base d'absence de preuves. La sous-direction de la CNMC a soumis une proposition de résolution à la fin du mois de mars 2021 qui a été rejetée à la fois par Alstom et par Bombardier. Les deux sociétés ont soumis leurs défenses au Conseil de la CNMC.

Le Conseil de la CNMC, dans sa décision rendue en septembre 2021, a condamné les filiales d'Alstom et de Bombardier Transport implantées en Espagne à une amende d'un montant de 22 millions d'euros et 3,7 millions d'euros respectivement. Le Conseil de la CNMC a en outre assorti sa sanction d'une mesure d'interdiction de participation des filiales susvisées à toute procédure d'appel d'offres publics en Espagne. Le champ d'application ainsi que la durée de cette mesure d'interdiction sont appelés à être déterminés ultérieurement par le Conseil Consultatif de Passation des Marchés Publics espagnol (« Junta Consultiva de Contratación Pública del Estado »).

Le 29 novembre et le 7 décembre 2021 les filiales d'Alstom et de Bombardier Transport implantées en Espagne ont respectivement interjeté un appel à l'encontre de cette décision du Conseil de la CNMC devant la juridiction supérieure compétente (« Audiencia Nacional »), le Groupe considérant qu'il existe de solides arguments au soutien de cet appel. Le 23 septembre 2022, les filiales d'Alstom implantées en Espagne ont respectivement déposé leurs conclusions en appel.

En parallèle de ces appels, les filiales d'Alstom et de Bombardier Transport susvisées ont chacune demandé à cette juridiction supérieure de prononcer, à titre de mesure provisoire, la suspension de l'exécution de la décision du Conseil de la CNMC tant (i) au regard du règlement des amendes que (ii) de la mesure d'interdiction de participation à des procédures d'appel d'offres publics en Espagne. Dans deux décisions successives rendues respectivement le 1^{er} et le 14 février 2022, la juridiction supérieure (« Audiencia Nacional ») a fait droit à ces demandes de mesures provisoires en accordant cette suspension.

Enquêtes en cours liées à Bombardier Transport

Les sujets décrits dans cette section se rapportent à la conduite passée de Bombardier Transport avant son acquisition par Alstom. Selon les termes de la vente, Bombardier Inc. (« BI ») a donné à Alstom la garantie de l'indemniser pour toutes les pertes faites en relation avec une liste et un contenu définis de sujets de compliance. Il a été aussi convenu entre les parties que BI aurait le droit de conduire et contrôler la défense desdits sujets « compliance », qui incluent les sujets décrits ci-dessous. Suite à la vente, Alstom a procédé à une revue des règles et procédures de Bombardier Transport liées aux sujets « compliance », ainsi que des contrats spécifiques (ceux discutés ci-dessous et d'autres encore) pré-identifiés comme à « fort risque » et a pris de mesures correctives.

Bombardier Transport fait l'objet d'un audit de la vice-présidence à l'intégrité de la Banque mondiale et participe à plusieurs enquêtes relatives à des allégations de corruption, notamment par le parquet suédois, l'Unité d'enquête spéciale (« Special Investigation Unit – SIU ») et l'Autorité nationale des poursuites (« NPA ») en Afrique du Sud ainsi que le Département de la justice des États-Unis (« Department of Justice – DOJ »).

Ces enquêtes ou procédures peuvent entraîner des sanctions pénales, incluant des amendes pouvant être importantes, l'exclusion des filiales du Groupe aux appels d'offres (par exemple par la Banque mondiale), ainsi que l'exposition à des actions de tiers. En ce qui concerne les sujets susmentionnés, Alstom coopère avec les autorités ou institutions concernées, y compris en répondant à des demandes d'informations et en faisant des présentations sur les revues effectuées post-closing et les mesures correctives mises en place, suivant aussi les règles du Département de la Justice des États-Unis sur les acquisitions de sociétés.

L'enquête diligentée par les autorités suédoises, la Banque mondiale et le Département de la Justice des États-Unis (« Department of Justice – DOJ ») concerne un contrat signé en 2013 pour la fourniture d'équipements et de services aux Chemins de Fer d'Azerbaïdjan pour un montant d'environ 340 millions de dollars (financés principalement par la Banque mondiale) et attribué à un consortium soumissionnaire composé de la filiale Bombardier Transportation Sweden (BT Suède), une filiale russe de Bombardier Transport (avec des actionnaires tiers) et une tierce partie (ci-après le contrat « ADY »). La propriété de la filiale a ensuite été transférée à une entité bien établie sur le marché russe et de la CEI, avec laquelle BT Suède avait une relation historique, et dont la filiale avait été approuvée après la soumission en tant que sous-traitant du projet. L'incertitude demeure quant aux services fournis par ces entités en échange de certains paiements qu'elles ont reçus.

Suède

Les autorités suédoises ont ouvert une enquête concernant le contrat ADY en 2016, et en 2017 ont déposé plainte contre l'ancien responsable des ventes de la région Nord Europe, RCS, BT Suède (« ex-employé BTS ») pour corruption aggravée et subsidiairement trafic d'influence. Les autorités ont allégué que l'ex-employé BTS avait eu des contacts et une correspondance avec un représentant du tiers membre au consortium et qui était également employé par les chemins de fer d'Azerbaïdjan pendant la période de soumission de l'offre en vue d'influencer de manière illicite le résultat de l'appel d'offres.

En 2017 après un procès, l'ex-employé BTS a été acquitté des deux chefs d'accusation. Les autorités ont fait appel de la décision et, à ce jour, seule l'accusation de corruption aggravée est en attente de jugement (bien que le défendeur, de nationalité Russe, ne soit plus dans le pays).

Les autorités suédoises ont achevé des enquêtes concernant un autre ex-employé de BTS. Cet ex-employé BTS a été acquitté en décembre 2021 ; cette décision a été confirmée en appel en mai 2023.

Banque mondiale

La Banque mondiale a audité le contrat ADY et en 2018 la vice-présidence pour l'intégrité de la Banque mondiale (« INT ») a envoyé une lettre confidentielle de justification qui a été divulguée. La lettre décrit la position de l'INT concernant les allégations de collusion de corruption et de fraude dans le contrat ADY ainsi que l'obstruction à l'enquête de l'INT. L'INT a informé Alstom en 2023 qu'elle restait dans le champ de la procédure qu'elle avait partagée avec le bureau des sanctions de la Banque mondiale. Alstom a ensuite fait une présentation à l'INT en novembre 2023 de son intégration de Bombardier à son programme de conformité et de sa revue détaillée postacquisition. En attendant les résultats de l'audit, il est possible, malgré la coopération d'Alstom à l'enquête postacquisition, que cela puisse entraîner une certaine forme d'exclusion de Bombardier Transport (ou la société qui lui succédera) et/ou de BT Suède à soumissionner sur des contrats financés par la Banque mondiale pendant un certain nombre d'années.

Département de la justice des États-Unis (Department of Justice – DOJ)

En février 2020, le DOJ a notifié à Bombardier qu'il ouvrait une enquête. À la connaissance d'Alstom, à compter du mois de mars 2020, le DOJ a envoyé des demandes d'informations à Bombardier Inc. concernant le contrat ADY et a indiqué qu'il pourrait le faire à court terme dans le cadre d'autres projets. À ce stade, Alstom a donné son support à BI dans ses réponses au sujet du contrat ADY, un contrat entre Bombardier Transportation South Africa (« BTSa ») avec Transnet (cf. ci-dessous « Afrique du Sud ») et « Contentieux liés à l'exécution des projets – Afrique du Sud ») et un contrat de signalisation conclu entre Bombardier Transportation South Africa et Passenger Rail Agency of South Africa (« PRASA »).

Afrique du Sud

Le contrat de Bombardier Transportation South Africa (BTSa) pour la fourniture de 240 locomotives électriques (« le Transnet LSA ») à Transnet Freight Rail fait partie des nombreuses affaires faisant l'objet d'une enquête de la part de l'Unité d'Enquête Spéciale en Afrique du Sud (« SIU ») et par l'Autorité Nationale des Poursuites (« NPA »). Le Transnet LSA avait déjà fait l'objet d'une investigation de la part de la Commission Zondo, qui avait recommandé de pousser plus avant les investigations sur certains aspects et sur certains individus.

Le Transnet LSA est aussi le sujet d'un différend commercial et d'un litige en cours. Alstom et Transnet se sont engagés dans des négociations commerciales qui ont résulté dans la signature d'un accord amiable en août 2023 avec Transnet et co-signé par SIU (voir ci-dessous les « Contentieux liés à l'exécution de projets – Afrique du Sud »).

AMF

Dans le cadre de ses missions de surveillance du marché, l'AMF a ouvert en 2021/2022 une enquête relative à l'information financière et au marché du titre Alstom, ainsi qu'à tout instrument financier qui lui serait lié, à compter du 1^{er} janvier 2020. Cette enquête est actuellement toujours en cours.

Contentieux liés à l'exécution de projets

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 filiale principale 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 d'euros. 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.

Au terme d'une procédure ayant duré plus de dix années, le montant principal net, après compensation, payable par le groupement AMD à DLH, arrêté définitivement par le tribunal s'élève à 27,4 millions d'euros. Les partenaires d'AMD se sont chacun acquittés de leur quote part nette respective de ce montant auprès du Ministère (à savoir 8,5 millions d'euros pour Alstom) au cours de l'été 2021 et les cautions ont été restituées. Ce contentieux est donc clos sous réserve de la parfaite restitution, actuellement en cours, des contre garanties émises par les membres de l'AMD.

D'autre part, par une demande d'arbitrage notifiée le 29 septembre 2015, Marubeni Corporation a engagé une procédure contre Alstom Transport SA, prise en tant que chef de consortium, afin d'être indemnisée des conséquences de la résiliation du contrat avec DLH. L'autre membre du consortium AMD (Dogus) a engagé des procédures similaires en mars 2016 et a demandé la consolidation des litiges entre les membres du consortium dans une seule affaire. Alstom Transport SA rejette ces demandes d'indemnisation et se défend dans cette procédure entre membres du consortium qui, tout en ayant fait l'objet d'une consolidation dans une seule affaire, ont toutefois été suspendus par le tribunal arbitral en attendant l'issue de la procédure arbitrale principale entre AMD et DLH. En octobre 2018, Dogus a demandé des mesures provisoires pour clarifier certains aspects de l'accord de consortium et cette demande a été rejetée par le tribunal arbitral en raison de la suspension. En janvier 2021, Dogus a déposé une demande de reprise de la procédure d'arbitrage, tandis qu'Alstom a déposé avec succès une demande d'ordonnance de paiement selon les parts proportionnelles nettes des associés (voir ci-dessus). Conformément au calendrier défini par l'équipe de gestion des dossiers après la reprise de l'affaire, Dogus et Marubeni ont déposé leurs déclarations respectives le 30 septembre 2021 et Alstom a présenté sa défense et ses demandes reconventionnelles le 14 février 2022. Le 28 avril 2022, le tribunal arbitral a ordonné la clôture de la phase de production de documents de la procédure. Le 9 septembre 2022 et le 13 février 2023, Dogus et Marubeni ont déposé leurs réponses et déclarations de défense respectives aux demandes reconventionnelles d'Alstom et à leur duplique, auxquelles Alstom a répondu le 30 novembre 2022 et le 20 février 2023 en déposant sa duplique et sa réplique aux demandes reconventionnelles. L'audience du tribunal arbitral a débuté le 20 mars et s'est terminée le 29 mars 2023. Les mémoires postérieurs à l'audience ont été déposés le 19 mai 2023, les mémoires sur les coûts les 2 et 9 juin 2023, avec la décision finale notifiée le 5 mars 2024.

La sentence a été rendue à la majorité, avec une opinion dissidente. La présente attribution de la majorité commande à Alstom Transport SA de payer un montant total de capital de 44,6 millions d'euros à Marubeni et Dogus, plus les intérêts sur les montants dus, et 1,1 million d'euros de frais juridiques. Au 31 mars 2024, le montant total dû et à payer par Alstom au titre de l'attribution s'élevait à 61,2 millions d'euros.

Les 3 et 4 avril 2024, Marubeni et Dogus ont soulevé des demandes de correction, d'interprétation et/ou de supplément de la sentence. Le calendrier et la procédure de correction, d'interprétation et/ou de supplément sont à la discrétion du Tribunal. Alstom Transport SA estime qu'il existe de bonnes raisons de rejeter ces demandes. Parallèlement à la procédure de correction, le 19 avril 2024, Alstom a demandé l'annulation de la sentence (dans son intégralité ou en partie), par renvoi au Tribunal fédéral suisse. Le délai et la procédure d'annulation sont à la discrétion du Tribunal fédéral suisse. Une décision finale sur le différend est attendue avant la fin de 2024.

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 26 juin 2019 le tribunal de Cuneo a rendu son jugement qu'Alstom, après une analyse attentive et détaillée, a considéré comme étant erroné pour divers motifs juridiques. Le 24 janvier 2020, Alstom a fait appel de la décision et le 12 mai 2020, Trenitalia a déposé son mémoire en défense et son contre-appel devant la Cour d'appel de Turin.

La Cour d'Appel de Turin, dans sa décision notifiée à Alstom le 24 décembre 2021, a notamment rejeté les demandes d'Alstom visant à (i) faire ordonner une expertise technique supplémentaire et (ii) faire déclarer les pénalités contractuelles inapplicables, la Cour d'Appel sur ce second point, n'ayant pas reconnu l'existence d'un abus par Trenitalia de la situation de dépendance économique d'Alstom, contrairement au jugement rendu par le tribunal. Toutefois, la Cour d'Appel a confirmé la décision rendue en première instance tant (i) au regard du montant des pénalités applicables que (ii) de l'impossibilité pour Trenitalia d'en obtenir le règlement sur la base de raisons d'ordre procédural. Le 21 juin 2022, Alstom a formé un pourvoi en cassation à l'encontre de cet arrêt auquel Trenitalia a répondu le 1^{er} août 2022 en déposant des conclusions en répliques et en formant un pourvoi incident.

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. 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'indemnisations 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 reporté au 30 septembre 2022 la date de la première audience durant laquelle les parties au litige ont chacune exposé leurs positions respectives.

La Cour d'appel de Rome a par ailleurs ordonné à Alstom et à Trenitalia de déposer leurs conclusions récapitulatives le 29 novembre 2022 et leurs réponses aux conclusions récapitulatives de la partie adverse le 19 décembre 2022. Le 10 janvier 2023, la Cour d'appel de Rome a rendu sa décision, notifiée à Alstom le 22 février 2023. Dans son arrêt la Cour d'appel a confirmé la décision rendue par le tribunal en première instance dans son intégralité sans toutefois reconnaître l'existence d'un abus par Trenitalia de la situation de dépendance économique d'Alstom. Alstom a formé un pourvoi en cassation à l'encontre de cette décision.

En avril 2023 Alstom a déposé un recours devant la Cour Suprême contre cette décision à laquelle Trenitalia a répondu en déposant sa défense et une contre-réclamation le 31 mai 2023.

Le 29 mars 2024, Alstom et Trenitalia ont signé un accord par lequel les parties ont convenu, entre autres, de mettre fin aux affaires Minuetto et Pendolino.

Saturno – Italie

Suite à un litige au sein d'un consortium impliquant la filiale d'Alstom en Italie et trois autres entreprises italiennes, le tribunal arbitral constitué pour trancher l'affaire a rendu en août 2016 une décision à l'encontre d'Alstom en attribuant 22 millions d'euros de dommages-intérêts aux autres membres du consortium. La filiale d'Alstom conteste fermement cette décision et estime qu'elle devrait pouvoir éviter son exécution et ainsi empêcher toute indemnisation des dommages. Le 30 novembre 2016, la filiale d'Alstom a déposé devant la Cour d'appel de Milan une requête en annulation de la sentence arbitrale. Le 1^{er} décembre 2016, la filiale d'Alstom a déposé une demande d'injonction ex parte pour obtenir la suspension de la sentence arbitrale en attendant l'issue de la procédure d'appel, qui a été temporairement acceptée par la Cour. Après une phase d'auditions en procédure contradictoire sur la demande de suspension de la sentence arbitrale, la Cour d'appel de Milan s'est prononcée le 3 mars 2017 en faveur de la filiale d'Alstom en confirmant définitivement la suspension de cette décision arbitrale en attendant l'issue de la procédure relative à l'annulation de cette décision. La Cour d'appel de Milan s'est prononcée sur le fond en mars 2019 en faveur de la filiale d'Alstom et a annulé la sentence arbitrale d'août 2016 incluant les 22 millions d'euros d'indemnisation des dommages. Les membres du consortium (hors Alstom) ont fait appel de la décision de la Cour d'appel de Milan le 19 octobre 2019.

Le 11 décembre 2023, la Cour suprême a rendu sa décision en : (i) rejetant toutes les réclamations déposées par le consortium contre Alstom (ii) confirmant les arguments d'Alstom sur la nullité des deux résolutions du consortium qui devaient être adoptées à l'unanimité ; et (iii) renvoyant l'affaire devant la Cour d'appel de Milan pour statuer sur le point ii) et sur les frais juridiques.

Le 11 mars 2024, le consortium a déposé une assignation en réintégration devant la Cour d'appel de Milan et Alstom a fait de même. Alstom demande au tribunal que la procédure soit limitée à (i) la déclaration d'invalidité de la première résolution du consortium (durée du consortium prolongée jusqu'en décembre 2024) et de la deuxième résolution (champ d'application du consortium élargi) conformément à la décision de la Cour suprême ; (ii) la liquidation des frais de justice engagés dans l'ensemble de la procédure ; (iii) la déclaration de toutes les réclamations présentées par le consortium comme « absorbées » par la décision de la Cour suprême et, par conséquent, de ne pas être jugé dans la procédure de réintégration. La première audience devant la Cour d'appel est prévue pour le 25 septembre 2024.

Caltrain (États-Unis)

En 2008, le Congrès des États-Unis a adopté la Rail Safety Improvement Act de 2008 (« RSIA »), qui exigeait la mise en œuvre de systèmes de contrôle de vitesse (« Positive Train Control » ou « PTC ») sur, entre autres, toutes les lignes principales sur lesquelles le transport de voyageurs interurbain ou de banlieue est régulièrement assuré. Pour se conformer à la RSIA, le Peninsula Corridor Joint Powers Board (« JPB ») a sollicité des propositions pour mettre en œuvre le PTC pour le réseau ferroviaire de banlieue qui relie San Francisco à San Jose, en Californie (« Caltrain »). Parsons Transportation Group (« Parsons ») a été le soumissionnaire retenu et a conclu un contrat avec JPB en décembre 2011, puis un contrat de sous-traitance avec GE Transportation Systems Global Signaling, LLC (« GE Signaling ») aux termes duquel GE Signaling fournirait les composants électroniques, logiciels et autres composants et services connexes à bord. Le 2 novembre 2015, Alstom Transportation a acquis GE Signaling, y compris le projet Caltrain si bien qu'Alstom Signaling Operations LLC (« Alstom ») est devenue la partie contractante.

Le 20 février 2017, JPB a résilié le contrat de Parsons pour faute au motif de retards importants à livrer le contrat. À la réception de la notification de résiliation, Parsons a suspendu l'exécution du contrat de sous-traitance avec Alstom (valeur 40,2 millions de dollars/37,3 millions d'euros). Rapidement après la notification de résiliation, Parsons a lancé une action judiciaire contre JPB pour résiliation abusive devant la Cour Supérieure de Californie et JPB a fait une demande reconventionnelle pour rupture contractuelle. En décembre 2017, Parsons a formulé des demandes à l'encontre d'Alstom. Alstom est donc devenue partie au contentieux. En réponse, Alstom a répondu à la réclamation et émis sa propre contre réclamation contre Parsons. Parsons et JPB ont ensuite trouvé un accord amiable au sujet de leur différend et Parsons a amendé ses demandes contre Alstom pour y inclure les réclamations de JPB, y compris les allégations de négligence et de fausses déclarations.

Le procès entre Alstom et Parsons a commencé le 15 mars 2022, mais en raison des restrictions Covid-19 en cours dans les tribunaux californiens et d'une affectation temporaire du juge, les arguments de clôture n'ont pas eu lieu avant le 15 juin 2023. Le 28 novembre 2023, la Cour a publié un projet de déclaration de décision (« PSOD »), qui est une décision préliminaire, concluant que Parsons a droit à un paiement de 40,1 millions de dollars (36,8 millions d'euros) de la part d'Alstom en réponse à ses réclamations introduites dans le litige. JPB a droit à un paiement de 62,5 millions de dollars (57,3 millions d'euros) de la part d'Alstom en réponse à ses réclamations introduites dans le litige (Parsons venant aux droits de JPB) ; et Alstom est débouté des demandes introduites dans le cadre du litige. Alstom et Parsons ont déposé des objections à la PSOD. La Cour a prévu une audience le 20 mai 2024 pour entendre les arguments sur l'une des objections d'Alstom (les autres objections

soumises par Alstom et Parsons ont été rejetées). À la suite de l'audience, la Cour devra statuer sur l'objection en suspens. Alstom a également déposé des requêtes relatives à l'accord amiable entre JPB et Parsons que la Cour doit examiner avant de publier la PSOD finale (qui pourrait inclure des intérêts antérieurs au jugement), après quoi l'Alstom déposera une requête en vue d'un nouveau procès. Selon la façon dont la Cour statuera sur cette requête, soit un nouveau procès aura lieu soit Alstom fera appel de la PSOD finale. Dans la mesure où les montants ci-dessus seront retenus dans la PSOD finale émise par le tribunal, Alstom considère qu'il dispose de très bons arguments en droit et d'une jurisprudence bien établie en Californie pour se défendre en appel contre une portion importante des dommages.

Afrique du Sud

Le 17 mars 2014, Bombardier Transportation South Africa (« BTSA ») a conclu un accord avec Transnet pour la fourniture de 240 locomotives électriques (le « BTSA/Transnet LSA »). Le « BTSA/Transnet LSA » fait partie du projet de 1 064 locomotives de Transnet conclu entre Transnet et quatre fabricants d'équipements d'origine incluant BTSA.

Le 9 mars 2021, Transnet et l'Unité d'Enquête Spéciale (« Special Investigation Unit – SIU »), arguant de défauts de légalité et d'irrégularités dans le processus d'achat et d'attribution du projet des 1 064 locomotives, ont lancé une procédure de demande de révision (la « Demande de Révision ») devant la Haute Cour d'Afrique du Sud (la « Haute Cour ») pour, entre autres, la révision et l'annulation des accords de fourniture de locomotives (LSA) respectifs conclus entre Transnet et les quatre fabricants d'équipements d'origine dont Bombardier Transportation South Africa (BTSA), conformément au projet des 1 064 locomotives de Transnet. La réparation demandée par Transnet en ce qui concerne BTSA comprend : (i) la révision et l'annulation du BTSA/Transnet LSA ; (ii) que Transnet ait le droit de conserver les locomotives livrées par BTSA ; et (iii) que BTSA soit condamné à restituer à Transnet les acomptes et les bénéfices et/ou bénéfices excédentaires réalisés par la fourniture des locomotives.

À la suite de négociations commerciales entre Alstom et Transnet, les parties ont signé en août 2023 un accord de règlement auquel SIU est partie. Les parties sont en train de mettre en œuvre l'accord de règlement, qui exige la vérification indépendante des méthodes utilisées pour calculer certaines conditions commerciales convenues dans cet accord de règlement. À l'issue de ce processus de vérification, les parties (Transnet, BTSA et SIU) s'adresseront conjointement à la Haute Cour d'Afrique du Sud pour : faire de l'accord de règlement une ordonnance de la Cour ; confirmer que Transnet conserve les locomotives qui lui ont été fournies par BTSA en vertu de la LSA Transnet ; et confirmer que BTSA peut continuer de fournir et de livrer des locomotives à Transnet conformément à la LSA Transnet. Ces sujets font également l'objet d'une enquête du DOJ et de l'APN, comme indiqué ci-dessus.

Acquisition de Bombardier Transport – Procédure d'Arbitrage

En ce qui concerne l'acquisition de Bombardier Transport finalisée le 29 janvier 2021, Alstom a identifié différents manquements de Bombardier Inc. (« BI ») à ses obligations contractuelles, souscrites en tant que vendeur, figurant dans le protocole d'accord du 17 février 2020 (tel que modifié et mis à jour en date du 30 mars 2020) et dans le contrat de cession du 26 septembre 2020 (tel que modifié en date du 28 janvier 2021).

Le 15 avril 2022, Alstom a introduit une requête en arbitrage à l'encontre de BI devant la Chambre Internationale de Commerce (conformément aux termes des accords conclus entre les parties). Alstom reproche à BI des violations des conventions temporaires en vigueur préalablement à la complète réalisation de l'acquisition, des manquements aux obligations de garantie et formule également des réclamations relatives au calcul du prix d'acquisition final. Alstom soutient notamment que les actions entreprises par BI préalablement à la complète réalisation de l'acquisition ont conduit à une augmentation injustifiée du prix d'achat acquitté par Alstom et que la violation par BI de plusieurs obligations ont créé d'autres dommages à Alstom. Dans sa réponse, déposée le 24 juin 2022 à cette requête en arbitrage, BI a rejeté les réclamations d'Alstom et introduit des demandes reconventionnelles. En ce qui concerne plus particulièrement les contre-réclamations, BI prétend qu'Alstom a tenté de minimiser le prix qu'il aurait dû régler à BI à la réalisation, en manquant à ses obligations contractuelles et non-contractuelles, ce qui est contesté par Alstom.

Le 26 août 2022 la Chambre de Commerce Internationale a constitué le tribunal arbitral. Le tribunal arbitral a défini un calendrier de procédure au cours du mois d'octobre 2022. Le 3 mars 2023 Alstom a déposé son mémoire en demande. Le 27 octobre 2023, BI a déposé son mémoire complet en défense et sa contre-réclamation. Alstom a depuis soumis sa réponse en défense à la contre-réclamation le 29 mars 2024, qui adresse à nouveau sa réclamation et ses défenses

contre les contre-réclamations de BI. À la suite de quoi, les Parties entreront dans les phases de production et de soumission de documents et des preuves qui s'étaleront sur la fin de l'année 2024 et sur l'année 2025. Une audience pour examiner ces preuves est prévue pour fin 2025.

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 énergies 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 :

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2024				Exercice clos le 31 mars 2023			
	Mazars		PricewaterhouseCoopers		Mazars		PricewaterhouseCoopers	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	5,7	80 %	5,5	86 %	5,3	73 %	5,4	84 %
Alstom SA	0,8	11 %	0,9	14 %	0,8	10 %	0,9	14 %
Entités intégrées globalement	4,9	69 %	4,6	72 %	4,5	63 %	4,5	70 %
Services Autres que la Certification des Comptes (SACC)⁽¹⁾	1,4	20 %	0,9	14 %	1,9	27 %	1,0	16 %
TOTAL	7,2	100 %	6,4	100 %	7,2	100 %	6,4	100 %

(1) Les autres services comprennent principalement des procédures convenues, des consultations techniques sur des questions comptables, fiscales et réglementaires.

NOTE 35. PARTIES LIÉES

Le Groupe a identifié les parties liées suivantes :

- les actionnaires du Groupe ;
- les coentreprises et entreprises associées ;
- les principaux dirigeants ;
- les membres du Conseil d'administration.

35.1. Actionnaires du Groupe

Les principaux actionnaires d'Alstom sont :

- la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ), un important fonds de pension canadien, qui détient 17,39 % du capital d'Alstom ;
- Causeway Capital Management un fonds d'investissement, qui détient 9,31 % du capital d'Alstom ;
- Bpifrance « Banque publique d'investissement », qui détient 7,51 % du capital d'Alstom ;
- BlackRock, gestionnaire mondial d'actifs et fournisseur de technologies, qui détient 6,44 % du capital d'Alstom.

Pour tous les actionnaires du Groupe, ces relations d'affaires sont faites à des conditions normales de marché. Ces flux d'exploitation ne sont pas significatifs au niveau 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 sont considérées comme non significatives au regard de l'ensemble des flux d'exploitation (ventes et achats) et des positions bilantielles du Groupe (créances clients et dettes fournisseurs).

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 2024	31 mars 2023
Rémunérations	11 468	14 695
Rémunération fixe ⁽¹⁾	7 160	7 609
Rémunération variable	3 322	5 576
Montants exceptionnels	987	1 510
Engagements de retraite et avantages assimilés	1 308	1 159
Avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies	220	67
Avantages postérieurs à l'emploi à cotisations définies ⁽²⁾	1 054	1 029
Autres engagements de retraite	34	63
Autres avantages	4 287	5 303
Avantages en nature	1 177	1 067
Contributions sociales à la charge de l'employeur	3 110	4 236
Paiements fondés sur des actions	171	7 820
TOTAL	17 235	28 977

(1) La variation de rémunération fixe est liée à la réduction du nombre de membres du Comité exécutif.

(2) Incluant paiement effectué au bénéfice du PDG sur le plan de retraite supplémentaire art 82, équivalant à 1/3 de la soulte correspondant à la perte des droits faisant suite à la clôture de l'article 39 pour 2022/23.

35.4. Membres du Conseil d'administration

Il n'y a aucune transaction avec les membres du Conseil d'administration.

NOTE 36. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Comme annoncé en novembre 2023 et réitéré en janvier 2024, le Conseil d'administration d'Alstom s'est engagé à appliquer une politique financière conservatrice et à maintenir une notation dans la catégorie « Investissement », en particulier au moyen d'un plan de désendettement de l'ordre de 2 milliards d'euros.

Ce plan ainsi que son exécution, approuvés à l'unanimité par le Conseil d'Administration d'Alstom du 7 mai 2024, comportent les éléments suivants :

- Programme de cession d'actifs pour environ 700 millions d'euros :
 - cession de TMH pour 75 millions d'euros réalisée en janvier 2024 ;
 - l'annonce de la vente de l'activité de Signalisation conventionnelle en Amérique du Nord à Knorr-Bremse AG qui générera un produit de cession d'environ 630 millions d'euros à l'issue de la clôture de la transaction attendue durant l'été 2024.
- Émission d'un emprunt obligataire hybride comprenant 50 % de composante en capitaux propres reconnue par Moody's ⁽¹⁾ pour un montant d'environ 750 millions d'euros, qui sera exécutée au plus tard à la fin du mois de septembre 2024 sous réserve des conditions de marché et de l'approbation de l'AMF.
- Augmentation de capital avec maintien des droits préférentiels de souscription pour les actionnaires pour un montant d'environ 1 milliard d'euros, qui sera exécutée au plus tard à la fin du mois de septembre 2024 sous réserve des conditions de marché et de l'approbation de l'AMF.

La somme d'environ 2,4 milliards d'euros générés par ces opérations correspond à environ 2 milliards d'euros de désendettement, en

raison principalement des 50 % de composante en dette reconnue par Moody's de l'emprunt obligataire hybride.

CDPQ ⁽²⁾ et Bpifrance, qui détiennent respectivement 17,4 % et 7,5 % du capital d'Alstom, ont déclaré à la société leur intention de souscrire à l'augmentation de capital au prorata de leur détention.

De plus, Alstom a conclu avec BNP Paribas, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, J.P. Morgan et Société Générale, agissant en tant que coordinateurs globaux, un engagement de garantie (« standby underwriting commitment ») portant sur le solde de l'augmentation de capital (soit environ 750 millions d'euros), sous réserve de conditions suspensives usuelles.

Environ 1,2 milliard d'euros de produits des cessions d'actifs et des transactions sur les marchés de capitaux seront utilisés pour rembourser la dette financière d'ici septembre 2024 :

- Remboursement de l'encours de billets de trésorerie pour un montant de 1 033 millions d'euros ;
- Remboursement de la facilité de crédit renouvelable tirée pour un montant de 175 millions d'euros.

Le reste des produits seront investis dans des instruments à court terme très liquides (« équivalent de trésorerie ») et seront affectés à la réduction de la dette brute à l'échéance de cette dernière.

La notation de crédit long terme Baa3 est réaffirmée par Moody's, et sa note de perspective sera changée à « Stable » dès finalisation des opérations d'émission obligataire hybride et d'augmentation de capital.

La facilité de crédit de 2,25 milliards d'euros sera résiliée à la suite de l'exécution du plan de désendettement.

(1) 100 % de composante en capitaux propres selon les principes comptables IFRS

(2) Caisse de dépôt et placement du Québec.

NOTE 37. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
Société mère			
ALSTOM SA	France	-	Société mère
Sociétés opérationnelles			
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	100	Intégration globale
BOMBELA ELECTRICAL AND MECHANICAL WORKS (PTY) LTD.	Afrique du Sud	90	Intégration globale
BOMBELA MAINTENANCE (PTY) LTD.	Afrique du Sud	90	Intégration globale
ALSTOM Rolling Stock SA Pty Ltd	Afrique du Sud	74	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 Bahntechnologie Holding Germany GmbH	Allemagne	100	Intégration globale
ALSTOM Drives GmbH	Allemagne	100	Intégration globale
ALSTOM Lokomotiven Service GmbH	Allemagne	100	Intégration globale
ALSTOM Signal GmbH	Allemagne	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Deutschland GmbH	Allemagne	100	Intégration globale
ALSTOM Transportation Germany GmbH	Allemagne	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL GmbH	Allemagne	100	Intégration globale
VGT VORBEREITUNGSGESELLSCHAFT TRANSPORTECHNIK GmbH	Allemagne	100	Intégration globale
ALSTOM Reuschling Service GmbH & Co. KG	Allemagne	100	Intégration globale
WLH BETEILIGUNGS-GMBH	Allemagne	100	Intégration globale
ALSTOM Arabia Transportation Limited	Arabie Saoudite	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Middle East and North Africa Regional Headquarter	Arabie Saoudite	100	Intégration globale
ALSTOM Argentina SA	Argentine	100	Intégration globale
ALSTOM Transport (Customer Support) Australia Pty Limited	Australie	100	Intégration globale
ALSTOM Transport (V/Line) Australia Pty Limited	Australie	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Australia Holdings Pty Limited	Australie	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Australia Pty Limited	Australie	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL PTY LTD	Australie	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Austria GmbH	Autriche	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Azerbaijan LLC	Azerbaïdjan	100	Intégration globale
ALSTOM Belgium SA	Belgique	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL BELGIUM	Belgique	100	Intégration globale
ALSTOM Brasil Energia e Transporte Ltda	Brsél	100	Intégration globale
ALSTOM Holdings LP	Canada	100	Intégration globale
ALSTOM Investments GP Inc.	Canada	100	Intégration globale
ALSTOM Investment GP Manitoba Inc.	Canada	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Canada Inc.	Canada	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Canada Participation Inc.	Canada	100	Intégration globale
ALSTOM Western Pacific Enterprises Electrical Installation General Partnership	Canada	51	Intégration globale
ALSTOM Chile SA	Chili	100	Intégration globale
ALSTOM Investment Company Limited	Chine	100	Intégration globale
ALSTOM Investment Management and Consulting (Beijing) Co., Ltd.	Chine	100	Intégration globale

	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
ALSTOM Transportation (Engineering Service) Beijing Co., Ltd.	Chine	100	Intégration globale
ALSTOM Transportation Railway Equipment (Qingdao) Co., Ltd.	Chine	100	Intégration globale
BOMBARDIER RAILWAY TRANSPORTATION EQUIPMENT (SHANGHAI) CO., LTD.	Chine	100	Intégration globale
BOMBARDIER TRANSPORTATION CONSULTING (SHANGHAI) CO., LTD.	Chine	100	Intégration globale
Chengdu ALSTOM Transport Electrical Equipment Co., Ltd. (CATEE)	Chine	60	Intégration globale
TRANSLOHR INDUSTRIAL (TIANJIN) CO. LTD	Chine	100	Intégration globale
SHANGHAI ALSTOM Transport Electrical Equipment Company Ltd	Chine	60	Intégration globale
ALSTOM Qingdao Railway Equipment Co., Ltd.	Chine	51	Intégration globale
XI'AN ALSTOM YONGJI ELECTRIC EQUIPMENT CO., LTD	Chine	51	Intégration globale
ALSTOM Hong Kong Ltd	Chine	100	Intégration globale
ALSTOM Transportation China Limited	Chine	100	Intégration globale
ALSTOM Transportation Colombia SAS	Colombie	100	Intégration globale
ALSTOM Korea Transport Ltd	Corée du Sud	100	Intégration globale
ALSTOM Métro d'Abidjan	Côte d'Ivoire	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Danmark A/S	Danemark	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Danmark Hvidovre A/S	Danemark	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Danmark NT Maintenance ApS	Danemark	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL (DENMARK) APS	Danemark	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL APS	Danemark	100	Intégration globale
AREVA INTERNATIONAL EGYPT FOR ELECTRICITY TRANSMISSION & DISTRIBUTION	Égypte	100	Intégration globale
ALSTOM Egypt for Transport Projects SAE	Égypte	99	Intégration globale
ALSTOM ATEINSA, SA	Espagne	100	Intégration globale
ALSTOM Movilidad, SL	Espagne	100	Intégration globale
ALSTOM Transporte, SA	Espagne	100	Intégration globale
ALSTOM Ametsis, SL	Espagne	100	Intégration globale
ALSTOM Signaling Inc.	États-Unis	100	Intégration globale
ALSTOM Signaling Operation, LLC	États-Unis	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Holding US Inc.	États-Unis	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Services Inc.	États-Unis	100	Intégration globale
ALSTOM Transport USA Inc.	États-Unis	100	Intégration globale
ALSTOM Transportation Inc.	États-Unis	100	Intégration globale
AUBURN TECHNOLOGY, INC.	États-Unis	100	Intégration globale
B&C TRANSIT INC.	États-Unis	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL, INC	États-Unis	100	Intégration globale
SOUTHERN NEW JERSEY RAIL GROUP LLC	États-Unis	100	Intégration globale
ALSKAW LLC	États-Unis	100	Intégration globale
BOMBARDIER TRANSPORTATION ETHIOPIA PLC	Éthiopie	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Finland Oy	Finlande	100	Intégration globale
ALSTOM APTIS	France	100	Intégration globale
ALSTOM Crespin SAS	France	100	Intégration globale
ALSTOM Executive Management	France	100	Intégration globale
ALSTOM Flertex SAS	France	100	Intégration globale
ALSTOM Holdings	France	100	Intégration globale
ALSTOM Hydrogène SAS	France	100	Intégration globale
ALSTOM Ibre	France	100	Intégration globale

	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
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
SOCIÉTÉ DE MAINTENANCE DU TUNNEL LYON-TURIN	France	100	Intégration globale
ALSTOM Shipworks	France	100	Intégration globale
ALSTOM Transport SA	France	100	Intégration globale
ÉTOILE KLEBER	France	100	Intégration globale
LORELEC	France	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL FRANCE	France	100	Intégration globale
STATIONONE	France	100	Intégration globale
CENTRE D'ESSAIS FERROVIAIRES	France	96	Intégration globale
INTERINFRA (COMPAGNIE INTERNATIONALE POUR LE DÉVELOPPEMENT D'INFRASTRUCTURES)	France	50	Intégration globale
J&P AVAX SA – ETETH SA – ALSTOM TRANSPORT SA	Grèce	34	Intégration globale
ALSTOM Hungary Kft.	Hongrie	100	Intégration globale
ALSTOM Transport India Limited	Inde	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL (INDIA) PRIVATE LIMITED	Inde	70	Intégration globale
TWENTY ONE NET (INDIA) PRIVATE LTD	Inde	100	Intégration globale
MADHEPURA ELECTRIC LOCOMOTIVE PRIVATE LIMITED	Inde	74	Intégration globale
PT ALSTOM Transport Indonesia	Indonésie	67	Intégration globale
ALSTOM Khadamat SA	Iran	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Ireland Ltd	Irlande	100	Intégration globale
ALSTOM Israël Ltd.	Israël	100	Intégration globale
ALSTOM Ferroviaria SpA	Italie	100	Intégration globale
ALSTOM Services Italia SpA	Italie	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL ITALIA SRL	Italie	100	Intégration globale
ALSTOM Kazakhstan LLP	Kazakhstan	100	Intégration globale
EKZ Service Limited Liability Partnership	Kazakhstan	100	Intégration globale
ELECTROVOZ KURASTYRU ZAUVTY LLP	Kazakhstan	100	Intégration globale
ALSTOM Baltics SIA	Lettonie	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Systems (Malaysia) Sdn. Bhd.	Malaisie	100	Intégration globale
ALSTOM Railways Maroc	Maroc	100	Intégration globale
BOMBARDIER TRANSPORT MAROC SAS	Maroc	100	Intégration globale
ALSTOM Holding Mauritius Ltd.	Maurice	100	Intégration globale
ALSTOM Mauritius Ltd.	Maurice	100	Intégration globale
ALSTOM Ferroviaria Mexico, SA de CV	Mexique	100	Intégration globale
BT ENSAMBLES MÉXICO, S. DE RL DE CV	Mexique	100	Intégration globale
BT MÉXICO CONTROLADORA, S. DE RL DE CV	Mexique	100	Intégration globale
BT PERSONAL MÉXICO, S. DE RL DE CV	Mexique	100	Intégration globale
AT NIGERIA LIMITED	Nigeria	100	Intégration globale
ALSTOM Enio ANS	Norvège	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Norway AS	Norvège	100	Intégration globale
ALSTOM Rail Transportation New Zealand Limited	Nouvelle-Zélande	100	Intégration globale
ALSTOM Panama, SA	Panama	100	Intégration globale
ALSTOM Global Holding SE	Pays-Bas	100	Intégration globale

	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
ALSTOM Netherlands BV	Pays-Bas	100	Intégration globale
ALSTOM Traction BV	Pays-Bas	100	Intégration globale
ALSTOM Vastgoed BV	Pays-Bas	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL BV	Pays-Bas	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Peru SA	Pérou	100	Intégration globale
ALSTOM (SHARED SERVICES) PHILIPPINES, INC.	Philippines	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Construction Philippines, Inc	Philippines	100	Intégration globale
BOMBARDIER TRANSPORTATION PHILIPPINES, INC.	Philippines	100	Intégration globale
ALSTOM Polska Spolka Akcyjna	Pologne	100	Intégration globale
ALSTOM Ferroviária Portugal, SA	Portugal	100	Intégration globale
NOMAD TECH, LDA.	Portugal	51	Intégration globale
ALSTOM Proyectos de Transporte, SRL	République Dominicaine	100	Intégration globale
ALSTOM Czech Republic a.s.	République Tchèque	98	Intégration globale
ALSTOM GSS Romania SRL	Roumanie	100	Intégration globale
ALSTOM Transport SA.	Roumanie	93	Intégration globale
ALSTOM (Investment) UK Limited	Royaume-Uni	100	Intégration globale
ALSTOM (Litchurch) Limited	Royaume-Uni	100	Intégration globale
ALSTOM Academy for Rail	Royaume-Uni	100	Intégration globale
ALSTOM Electronics Limited	Royaume-Uni	100	Intégration globale
ALSTOM Engineering and Services Limited	Royaume-Uni	100	Intégration globale
ALSTOM Network UK Ltd	Royaume-Uni	100	Intégration globale
ALSTOM NL Service Provision Ltd.	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
ALSTOM Transportation (Global Holding) UK Limited	Royaume-Uni	100	Intégration globale
ALSTOM UK CIF Trustee Limited	Royaume-Uni	100	Intégration globale
ALSTOM UK Pension Trustee Limited	Royaume-Uni	100	Intégration globale
ALSTOM UK VP Pension Trustee Limited	Royaume-Uni	100	Intégration globale
CROSSFLEET LIMITED	Royaume-Uni	100	Intégration globale
INFRASIG LTD.	Royaume-Uni	100	Intégration globale
NOMAD DIGITAL LIMITED	Royaume-Uni	100	Intégration globale
NOMAD HOLDINGS LIMITED	Royaume-Uni	100	Intégration globale
PRORAIL LIMITED	Royaume-Uni	100	Intégration globale
SOUTH EASTERN TRAIN MAINTENANCE 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
NOMAD DIGITAL (INDIA) LIMITED	Royaume-Uni	70	Intégration globale
ALSTOM Transport Rus LLC	Russie	100	Intégration globale
RESOURCE TRANSPORTATION LLC	Russie	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Systems (Singapore) Pte. Ltd.	Singapour	100	Intégration globale
ALSTOM Transport (Holdings) Systems Singapore Pte. Ltd.	Singapour	100	Intégration globale
ALSTOM Transport (S) Pte Ltd	Singapour	100	Intégration globale
ALSTOM Holding Sweden AB	Suède	100	Intégration globale
ALSTOM Rail Sweden AB	Suède	100	Intégration globale

	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
ALSTOM Transport AB	Suède	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Information Systems AB	Suède	100	Intégration globale
ALSTOM Transportation (Signal) Sweden AB	Suède	100	Intégration globale
ALSTOM Transportation (Signal) Sweden HB	Suède	67	Intégration globale
ALSTOM Network Schweiz AG, ALSTOM Network Switzerland Ltd, ALSTOM Network Suisse SA	Suisse	100	Intégration globale
ALSTOM Schienenfahrzeuge AG	Suisse	100	Intégration globale
ALSTOM Schweiz AG, ALSTOM Suisse SA, ALSTOM Switzerland Ltd.	Suisse	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Solutions (Taiwan) Ltd.	Taiwan	100	Intégration globale
ALSTOM (Thailand) Ltd.	Thaïlande	100	Intégration globale
ALSTOM Holdings (Thailand) Ltd.	Thaïlande	100	Intégration globale
ALSTOM Transport (Thailand) Co., Ltd.	Thaïlande	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Systems (Thailand) Ltd	Thaïlande	100	Intégration globale
ALSTOM T&T Ltd	Trinité et Tobago	100	Intégration globale
ALSTOM Ulasim Anonim Sirketi	Turquie	100	Intégration globale
ALSTOM Signalling, Limited Liability Company	Ukraine	100	Intégration globale
ALSTOM Venezuela, SA	Venezuela	100	Intégration globale
ALSTOM Transport Vietnam Ltd	Vietnam	100	Intégration globale
ONxpress Transportation Partners Inc.	Canada	25	Opération conjointe
BTREN MANTENIMIENTO FERROVIARIO SA	Espagne	51	Opération conjointe
IRVIA MANTENIMIENTO FERROVIARIO, SA	Espagne	51	Opération conjointe
GREEN LINE MAINTAINER LTD	Israël	20	Opération conjointe
HN – LIGHT RAIL LINE LTD	Israël	20	Opération conjointe
JCL – JERUSALEM CITY LIGHTRAIL LTD	Israël	20	Opération conjointe
TMT – TLV METROPOLITAN TRAMWAY LTD	Israël	20	Opération conjointe
THE ATC JOINT VENTURE	Royaume-Uni	38	Opération conjointe
ISITHIMELA RAIL SERVICES (PTY) LTD.	Afrique du Sud	50	Mise en équivalence
BOMBELA TKC (PROPRIETARY) LIMITED	Afrique du Sud	25	Mise en équivalence
CITAL	Algérie	49	Mise en équivalence
EDI RAIL – ALSTOM Transport Pty Limited	Australie	50	Mise en équivalence
NGR HOLDING COMPANY PTY LTD.	Australie	10	Mise en équivalence
EDI RAIL – ALSTOM Transport (Maintenance) Pty Limited	Australie	50	Mise en équivalence
NGR PROJECT COMPANY PTY LTD.	Australie	10	Mise en équivalence
TRANSED O&M PARTNERS GENERAL PARTNERSHIP	Canada	60	Mise en équivalence
GROUPE PMM OPERATIONS AND MAINTENANCE GP/GROUPE PMM OPÉRATIONS ET MAINTENANCE SENC	Canada	50	Mise en équivalence
TRANSED PARTNERS GENERAL PARTNERSHIP	Canada	10	Mise en équivalence
ALSANEO L7 SPA	Chili	50	Mise en équivalence
ALSTOM Sifang (Qingdao) Transportation Ltd.	Chine	50	Mise en équivalence
BOMBARDIER NUG SIGNALLING SOLUTIONS COMPANY LIMITED	Chine	50	Mise en équivalence
CHANGCHUN CHANGKE ALSTOM RAILWAY VEHICLES COMPANY LTD.	Chine	50	Mise en équivalence
CRRC PUZHEN ALSTOM TRANSPORTATION SYSTEMS LIMITED	Chine	50	Mise en équivalence
Jiangsu ALSTOM NUG Propulsion System Co Ltd.	Chine	50	Mise en équivalence
SHENTONG ALSTOM (SHANGHAI) RAIL TRANSIT VEHICLE COMPANY LTD	Chine	50	Mise en équivalence
CASCO SIGNAL LTD	Chine	49	Mise en équivalence
SHANGHAI ALSTOM Transport Company Limited	Chine	40	Mise en équivalence

	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
GUANGXI LIUZHOU PUZHEN ALSTOM TRANSPORTATION SYSTEM CO., LTD.	Chine	50	Mise en équivalence
GUANGZHOU CHANGKE ALSTOM RAIL TRANSIT EQUIPMENT COMPANY LTD	Chine	50	Mise en équivalence
LAX INTEGRATED EXPRESS SOLUTIONS HOLDCO, LLC	États-Unis	10	Mise en équivalence
LAX INTEGRATED EXPRESS SOLUTIONS, LLC	États-Unis	10	Mise en équivalence
SPEEDINNOV	France	76	Mise en équivalence
ORA L15	France	20	Mise en équivalence
LLP JV KAZELEKTROPRIVOD	Kazakhstan	50	Mise en équivalence
MALOCO GIE	Maroc	70	Mise en équivalence
RAILCOMP BV	Pays-Bas	50	Mise en équivalence
TMH-ALSTOM BV	Pays-Bas	50	Mise en équivalence
RAIL ENGINEERING SP. ZOO	Pologne	60	Mise en équivalence
ABC ELECTRIFICATION LTD	Royaume-Uni	33	Mise en équivalence
RAILCOMP LLC	Russie	50	Mise en équivalence
TRAMRUS LLC	Russie	50	Mise en équivalence
TRTRANS LLC	Russie	50	Mise en équivalence
FIRST LOCOMOTIVE HOLDING AG in Liquidation	Suisse	15	Mise en équivalence
IFB INSTITUT FUR BAHNTECHNIK GmbH	Allemagne	7	Titre non consolidé
V/LINE MAINTENANCE PTY LTD	Australie	100	Titre non consolidé
RTA RAIL TEC ARSENAL FAHRZEUGVERSUCHSANLAGE GmbH	Autriche	44	Titre non consolidé
TRAMVIA METROPOLITA, SA	Espagne	24	Titre non consolidé
TRAMVIA METROPOLITA DEL BESOS SA	Espagne	21	Titre non consolidé
ALBALI SEÑALIZACIÓN, SA	Espagne	12	Titre non consolidé
MASSACHUSETTS BAY COMMUTER RAILROAD COMPANY, LLC	États-Unis	20	Titre non consolidé
SOCIÉTÉ CONCESSIONNAIRE DU TRANSPORT SUR VOIE RÉSERVÉE DE L'AGGLOMÉRATION CAENNAISE (STVR) SA	France	39	Titre non consolidé
RESTAURINTER	France	35	Titre non consolidé
FRAMECA – FRANCE METRO CARACAS	France	26	Titre non consolidé
MOBILITE AGGLOMERATION REMOISE SAS	France	17	Titre non consolidé
CADEMCE SAS (en liquidation judiciaire)	France	16	Titre non consolidé
EASYMILE	France	13	Titre non consolidé
OC'VIA CONSTRUCTION	France	12	Titre non consolidé
OC'VIA MAINTENANCE	France	12	Titre non consolidé
4ITEC 4.0	France	11	Titre non consolidé
AIRE URBAINE INVESTISSEMENT	France	4	Titre non consolidé
CAMPUS CYBER	France	3	Titre non consolidé
SUPERGRID INSTITUTE SAS	France	3	Titre non consolidé
COMPAGNIE INTERNATIONALE DE MAINTENANCE – CIM	France	1	Titre non consolidé
ESPACE DOMICILE SA HABITAT LOYER MODERE	France	1	Titre non consolidé
SOCIÉTÉ D'ÉCONOMIE MIXTE LOCALE LE PHÉNIX THÉÂTRE DE VALENCIENNES	France	1	Titre non consolidé
SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DE VIERZON	France	1	Titre non consolidé
VALUTEK SA	France	1	Titre non consolidé
PARS SWITCH	Iran	1	Titre non consolidé
CYLUS CYBER SECURITY LTD.	Israël	9	Titre non consolidé
METRO S SPA	Italie	9	Titre non consolidé
TRAM DI FIRENZE SpA	Italie	9	Titre non consolidé

	Pays	% de détention	Méthode de consolidation
CRIT SRL	Italie	1	Titre non consolidé
CONSORZIO ELIS PER LA FORMAZIONE PROFESSIONALE SUPERIORE	Italie	0	Titre non consolidé
SUBURBANO EXPRESS, SA DE CV	Mexique	11	Titre non consolidé
KRAKOWSKIE ZAKLADY AUTOMATYKI SA	Pologne	12	Titre non consolidé
KOLMEX SA	Pologne	2	Titre non consolidé
IDEON SA	Pologne	0	Titre non consolidé
INWESTSTAR SA	Pologne	0	Titre non consolidé
NORMETRO ACE AGRUPAMENTO DO METROPOLITANO DO PORTO	Portugal	25	Titre non consolidé
TRAMLINK NOTTINGHAM (HOLDINGS) LIMITED	Royaume-Uni	13	Titre non consolidé
WHEREISMYTRANSPORT LIMITED	Royaume-Uni	3	Titre non consolidé
ARGENTINE CLUB LIMITED	Royaume-Uni	1	Titre non consolidé
FIRST LOCOMOTIVE COMPANY LLC	Russie	15	Titre non consolidé

3.1.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 mars 2024)

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 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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 et des risques.

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 prévues par le Code de commerce et par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} avril 2023 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.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 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 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

(Notes 2.4 « Recours à des estimations », 2.5.5 « Chiffres d'affaires et coûts générés par les activités opérationnelles », 3 « Informations sectorielles », 18 « Actifs/(Passifs) nets sur contrats », 22 « Provisions » et 28 « Instruments financiers et gestion des risques financiers » de l'annexe aux comptes consolidés)

Risques identifiés

Au 31 mars 2024, le chiffre d'affaires et le coût des ventes du groupe (respectivement de 17 619 millions d'euros et de (15 406) millions d'euros) 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 2.5.5 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'affaires 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 SA 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 2.5.5 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons également 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 :

- examiné les termes et conditions 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 (i) au transfert de contrôle progressif ou à l'achèvement et, (ii) le cas échéant, au nombre et à la nature des différentes obligations de performance, des modifications de contrats et des contreparties variables à prendre en compte ;
- 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 par exemple, les échanges avec le client, l'avancement physique ou la réalisation de services prévus au contrat ;
- utilisé l'expérience acquise au cours des exercices précédents sur ces contrats ou sur des contrats analogues ;
- apprécié la traduction comptable des informations obtenues sur les projets dans les états financiers.

Nous avons examiné le caractère approprié des informations fournies dans les Notes 2.4, 2.5.5, 3, 18, 22 et 28 de l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation des litiges et investigations

(Notes 22 « Provisions » et 33 « Contentieux » de l'annexe aux comptes consolidés)

Risques identifiés

Comme indiqué dans les Notes 22 et 33 de l'annexe aux comptes consolidés, les activités du groupe 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 relatives au respect des lois en matière de conformité et d'intégrité ou de pratiques relevant du droit de la concurrence dans certains pays.

Alstom SA évalue les risques correspondants sur la base d'hypothèses et d'estimations, afin de déterminer si une provision doit être enregistrée ou si un risque doit être indiqué dans les états financiers consolidés. Cette évaluation implique un niveau important de jugement de la part de la direction d'Alstom SA.

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 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 du groupe 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 2024 ;
- vérifier que les Notes 22 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.

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 les informations relatives au groupe données 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le Rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le Règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le Rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le Rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le Rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

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 2024, les deux cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et Mazars étaient dans la quinzième 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 et des risques 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. 821-55 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 et des risques

Nous remettons au Comité d'audit et des risques 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 et des risques 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 et des risques 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. 821-27 à L. 821-34 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 et des risques, des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense le 15 mai 2024

Les Commissaires aux comptes

Mazars

Jean-Luc Barlet

Daniel Escudeiro

PricewaterhouseCoopers Audit

Cédric Haaser

Edouard Cartier

3.2 COMPTES ANNUELS

au 31 mars 2024

3.2.1 Bilan

Actif

(en millions d'€)	Montant Brut	Amortissements & Dépréciations	Montant Net 31/03/2024	Montant Net 31/03/2023
Capital souscrit non appelé	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	-	-	-	-
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Participations par mise en équivalence	-	-	-	-
Autres participations	14 312	-	14 312	14 312
Créances rattachées à des participations	3 863	-	3 863	2 900
Autres titres immobilisés	-	-	-	-
Prêts	-	-	-	-
Autres immobilisations financières	-	-	-	-
Immobilisations financières	18 176	-	18 176	17 213
Actif immobilisé	18 176	-	18 176	17 213
Stocks et en-cours	-	-	-	-
Avances et acomptes versés sur commandes	-	-	-	-
Créances clients et comptes rattachés	2	-	2	86
Autres créances	603	-	603	433
Capital souscrit et appelé, non versé	-	-	-	-
Créances	606	-	606	518
Valeurs mobilières de placement (dont actions propres : 0)	-	-	-	-
Disponibilités	-	-	-	-
Divers	-	-	-	-
Charges constatées d'avance	9	-	9	3
Comptes de régularisation	9	-	9	3
Actif circulant	614	-	614	521
Charges à répartir sur plusieurs exercices	17	-	17	17
Primes de remboursement des obligations	10	-	10	12
Écarts de conversion actif	-	-	-	-
Compte de régularisation	27	-	27	29
TOTAL GENERAL	18 817	-	18 817	17 763

Passif

(en millions d'€)	31/03/2024	31/03/2023
Capital social ou individuel (dont versé : 2 690)	2 690	2 663
Primes d'émission, de fusion, d'apport	5 199	5 159
Écarts de réévaluation (dont écart d'équivalence : 0)	-	-
Réserve légale	266	266
Réserves statutaires ou contractuelles	-	-
Réserves réglementées (dont rés. Prov. fluctuation cours)	3	3
Autres réserves (dont achat œuvres originales artistes)	6 517	6 389
Report à nouveau	-	-
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	90	234
Subventions d'investissement	-	-
Provisions réglementées	-	-
Capitaux propres	14 766	14 714
Produits des émissions de titres participatifs	-	-
Avances conditionnées	-	-
Autres fonds propres	-	-
Provisions pour risques	-	-
Provisions pour charges	-	-
Provisions pour risques et charges	-	-
Emprunts obligataires convertibles	-	-
Autres emprunts obligataires	2 657	2 655
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	175	-
Emprunts et dettes financières divers (dont empr. participatifs)	1 033	248
Dettes financières	3 865	2 903
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	29	11
Dettes fiscales et sociales	7	12
Dettes d'exploitation	35	24
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-
Autres dettes	151	122
Dettes diverses	151	122
Comptes de régularisation	-	-
Sous-total Dettes	4 052	3 049
Écarts de conversion passif	-	-
TOTAL GÉNÉRAL	18 817	17 763

3.2.2 Compte de résultat

(en millions d'€)	France	Exportation	31/03/2024	31/03/2023
Ventes de marchandises				
Production vendue de biens				
Production vendue de services	74	-	74	71
Chiffres d'affaires nets	74	-	74	71
Production stockée			-	-
Production immobilisée			-	-
Subventions d'exploitation			-	-
Reprises sur amortissements et provisions, transfert de charges			-	-
Autres produits			-	-
Produits d'exploitation			74	71
Achats de marchandises (y compris droits de douane)			-	-
Variation de stock (marchandises)			-	-
Achats de matières premières et autres approvisionnements (et droits de douane)			-	-
Variation de stock (matières premières et approvisionnements)			-	-
Autres achats et charges externes			(39)	(47)
Impôts, taxes et versements assimilés			-	(3)
Salaires et traitements			(3)	(2)
Charges sociales			2	1
Dotations d'exploitation				
Sur immobilisations : dotations aux amortissements			(1)	(1)
Sur immobilisations : dotations aux provisions			-	-
Sur actif circulant : dotations aux provisions			-	-
Pour risques et charges : dotations aux provisions			-	-
Autres charges			(1)	(1)
Charges d'exploitation			(42)	(53)
Résultat d'exploitation			31	18
Opérations en commun				
Bénéfice attribué ou perte transférée			-	-
Perte supportée ou bénéfice transféré			-	-
Produits financiers				
Produits financiers de participations			198	242
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé			-	-
Autres intérêts et produits assimilés			16	3
Reprises sur provisions et transferts de charges			-	-
Différences positives de change			1	1
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement			-	-
Produits financiers			215	246
Dotations financières aux amortissements et provisions			(9)	(6)
Intérêts et charges assimilées			(155)	(45)
Différences négatives de change			-	(1)
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement			-	-

(en millions d'€)	France	Exportation	31/03/2024	31/03/2023
Charges financières			(165)	(51)
Résultat financier			50	195
Résultat courant avant impôts			81	213
Produits exceptionnels sur opérations de gestion			-	-
Produits exceptionnels sur opérations en capital			-	-
Reprises sur provisions et transferts de charges			-	3
Produits exceptionnels			-	3
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion			-	-
Charges exceptionnelles sur opérations en capital			-	-
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions			-	-
Charges exceptionnelles			-	-
Résultat exceptionnel			-	2
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise			-	-
Impôts sur les bénéfices			9	18
Total des produits			288	320
Total des charges			(198)	(86)
BÉNÉFICE OU PERTE			90	234

3.2.3 Notes annexes aux Comptes Annuels

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Base d'établissement des comptes annuels	149	Note 10	Charges constatées d'avance	153
Note 2	Description des méthodes comptables	149	Note 11	Charges à répartir	153
Note 3	Faits caractéristiques de l'exercice	150	Note 12	Capitaux propres	154
Note 4	Résultat d'exploitation	150	Note 13	Provisions pour risques et charges	154
Note 5	Résultat financier	151	Note 14	Obligations remboursables en actions	155
Note 6	Résultat exceptionnel	151	Note 15	Emprunts obligataires et autres emprunts	155
Note 7	Impôt sur les Sociétés	151	Note 16	Dettes et entreprises liées	156
Note 8	Titres de participation et créances rattachées	152	Note 17	Échéancier des dettes à la clôture de l'exercice	156
Note 9	Créances de l'actif circulant	153	Note 18	Autres informations	157

NOTE 1. BASE D'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES ANNUELS

Les comptes sociaux au 31 mars 2024 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.

Les comptes de la Société ont été préparés selon les mêmes principes et méthodes d'évaluation et de présentation qu'au 31 mars 2023.

Les conventions comptables ont été appliquées avec sincérité dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

NOTE 2. DESCRIPTION DES MÉTHODES COMPTABLES

2.1. Titres de participation

La valeur brute des titres est constituée par le coût d'achat hors frais d'acquisition.

La valeur d'inventaire est appréciée d'après la valeur d'utilité, définie comme la valeur d'entreprise retraitée de la dette nette. La valeur d'entreprise étant déterminée par l'actualisation de ses flux de trésorerie futurs et de la valeur terminale, ajustés de la juste valeur des transactions en cours, ce qui représente la capacité de l'entité à générer des profits et des flux de trésorerie futurs.

Quand la valeur d'inventaire des titres est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constatée.

Les dépréciations éventuelles sont constatées dans l'ordre suivant :

- mali de fusion ;
- titres de participation ;
- créances rattachées ;
- risques filiales.

2.2. Créances et dettes rattachées à des participations et comptes-courants des sociétés du groupe Alstom

Les créances et dettes vis-à-vis des sociétés du groupe Alstom figurent au bilan pour leur valeur nominale.

Les créances font, le cas échéant, l'objet de dépréciation si leur recouvrement s'avère incertain au vu des informations disponibles à la date d'arrêté des comptes.

2.3. 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.

2.4. Provisions pour risques et charges

Provisions pour litiges et réclamations

La Société identifie et analyse de façon régulière les contentieux en cours dans lesquels 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.

2.5. 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.

2.6. 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.

2.7. Conséquences du changement climatique

Lors de la préparation des états financiers statutaires, la Société a analysé les impacts potentiels du changement climatique. À sa connaissance et sur la base de l'analyse effectuée pour préparer les états financiers statutaires au 31 mars 2024, Alstom SA ne prévoit pas de risques environnementaux significatifs qui pourraient avoir un impact négatif dans les années à venir sur ses activités.

NOTE 3. FAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'EXERCICE

3.1. Événements significatifs

Néant.

3.2. Événements postérieurs à la clôture

Comme annoncé en novembre 2023 et réitéré en janvier 2024, le Conseil d'administration d'Alstom s'est engagé à appliquer une politique financière conservatrice et à maintenir une notation dans la catégorie « Investissement », en particulier au moyen d'un plan de désendettement de l'ordre de 2 milliards d'euros.

Ce plan ainsi que son exécution, approuvés à l'unanimité par le Conseil d'administration d'Alstom du 7 mai 2024, comportent les éléments suivants :

- programme de cession d'actifs pour environ 700 millions d'euros :
 - cession de TMH pour 75 millions d'euros réalisée en janvier 2024,
 - l'annonce de la vente de l'activité de Signalisation conventionnelle en Amérique du Nord à Knorr-Bremse AG qui générera un produit de cessions d'environ 630 millions d'euros à l'issue de la clôture de la transaction attendue durant l'été 2024 ;
- émission d'un emprunt obligataire hybride comprenant 50 % de composante en capitaux propres reconnue par Moody's ⁽¹⁾ pour un montant d'environ 750 millions d'euros, qui sera exécutée au plus tard à la fin du mois de septembre 2024 sous réserve des conditions de marché et de l'approbation de l'AMF ;
- augmentation de capital avec maintien des droits préférentiels de souscription pour les actionnaires pour un montant d'environ 1 milliard d'euros, qui sera exécutée au plus tard à la fin du mois de septembre 2024 sous réserve des conditions de marché et de l'approbation de l'AMF.

La somme de 2,4 milliards d'euros environ généré par ces opérations correspond à environ 2 milliards d'euros de désendettement, en raison principalement des 50 % de composante en dette reconnue par Moody's de l'emprunt obligataire hybride.

CDPO ⁽²⁾ et Bpifrance, qui détiennent respectivement 17,4 % et 7,5 % du capital d'Alstom, ont déclaré à la Société leur intention de souscrire à l'augmentation de capital au prorata de leur détention.

De plus, Alstom a conclu avec BNP Paribas, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, J.P. Morgan et Société Générale, agissant en tant que coordinateurs globaux, un engagement de garantie (standby underwriting commitment) portant sur le solde de l'augmentation de capital (soit environ 750 millions d'euros), sous réserve de conditions suspensives usuelles.

Environ 1,2 milliard d'euros des produits des cessions d'actifs et des transactions sur les marchés de capitaux seront utilisés pour rembourser la dette financière d'ici septembre 2024 :

- remboursement de l'encours de billets de trésorerie pour un montant de 1 033 millions d'euros d'ici septembre 2024 ;
- remboursement de la facilité de crédit renouvelable tirée pour un montant de 175 millions d'ici septembre 2024.

Le reste des produits seront investis dans des instruments à court terme très liquides (« équivalent de trésorerie ») et seront affectés à la réduction de la dette brute à l'échéance de cette dernière.

La notation de crédit long terme Baa3 est réaffirmée par Moody's, et sa note de perspective sera changée à « Stable » dès finalisation des opérations d'émission obligataire hybride et d'augmentation de capital.

La facilité de crédit de 2,25 milliards d'euros sera résiliée à la suite de l'exécution du plan de désendettement.

NOTE 4. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Le produit d'exploitation de 74 millions d'euros est principalement constitué d'une part, par les redevances facturées à sa filiale Alstom Holdings pour l'usage du nom ALSTOM pour un montant de 72 millions d'euros, et d'autre part par la refacturation à sa filiale Alstom Holdings des charges relatives au rachat de Bombardier Transport, pour un montant de 1 million d'euros.

Les charges d'exploitation comprennent les frais de gestion facturés par Alstom Holdings, les charges d'exploitation externes, les rémunérations brutes du Président-Directeur Général (2 512 848 euros versés pour l'exercice clos le 31 mars 2024), les jetons de présence et rémunérations dus au titre de l'exercice aux membres du Conseil d'administration (753 000 euros pour le même exercice) ainsi que les charges sociales afférentes.

(1) 100 % composante capitaux propres selon les normes IFRS.

(2) Caisse de dépôt et de placement du Québec.

NOTE 5. RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2024	Exercice clos le 31 mars 2023
Produits financiers	214	244
Dividendes reçus de Alstom Holdings	51	200
Intérêts sur Prêt vers Alstom Holdings	147	41
Intérêts sur compte courant Alstom Holdings	16	3
Charges financières	(163)	(49)
Intérêts bancaires – Emprunts obligataires et autres	(38)	(11)
Intérêts bancaires – Ligne RCF utilisation	(61)	(22)
Intérêts bancaires – Billets de trésorerie	(50)	(5)
Frais d'affacturage du CIR	(5)	(5)
Amortissements des frais et primes d'émission sur emprunts obligataires	(9)	(6)
RÉSULTAT FINANCIER	50	195

Le résultat financier de 50 millions d'euros s'explique principalement par :

- le versement par sa filiale Alstom Holdings d'un dividende de 51 millions d'euros ;
- les intérêts sur prêt accordé à Alstom Holdings pour 147 millions d'euros ;
- les intérêts sur compte courant avec Alstom Holdings pour 16 millions d'euros ;
- les intérêts pris en charge au titre des emprunts obligataires et autres pour (38) millions d'euros ;
- les intérêts pour utilisation de la ligne RCF pour (61) millions d'euros ;
- les intérêts bancaires sur billets de trésorerie pour (50) millions d'euros ;
- l'amortissement des frais et primes d'émission sur emprunts pour (9) millions d'euros ;
- les frais d'affacturage du CIR pour (5) millions d'euros.

NOTE 6. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en millions d'€)	Exercice clos le 31 mars 2024			Exercice clos le 31 mars 2023
	Produits exceptionnels	Charges exceptionnelles	Montant net	Montant net
Opérations en capital	-	-	-	-
Dotations et reprises de provisions	-	-	-	3
Opérations de gestion	-	-	-	-
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	-	-	-	3

NOTE 7. IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

Le produit net d'impôt de 8,9 millions d'euros est principalement lié à l'intégration fiscale.

En l'absence d'intégration fiscale, une charge d'impôt sur les sociétés de 4,4 millions d'euros aurait été constatée au titre de l'exercice clos au 31/03/2024.

Le stock de déficits reportables au 31 mars 2024 est de 1 883 millions d'euros.

NOTE 8. TITRES DE PARTICIPATION ET CRÉANCES RATTACHÉES

8.1. Titres de participation

(en millions d'€)	Au 31 mars 2023	Dotation	Reprise	Au 31 mars 2024
TITRES DE PARTICIPATION				
• Alstom Holdings	14 312	-	-	14 312
• Dépréciation	-	-	-	-
TOTAL	14 312	-	-	14 312

La seule filiale détenue par la Société au 31 mars 2024 est Alstom Holdings qui, elle-même, détient les filiales opérationnelles du groupe Alstom.

Au 31 mars 2024, Alstom a testé la valeur des titres de participations d'Alstom Holdings ainsi que des créances rattachées à ces participations (voir Note 8.2) en appliquant des méthodes d'évaluation cohérentes avec les années précédentes. Alstom s'est assuré que le montant recouvrable était supérieur à leur valeur comptable.

La valeur d'Alstom Holdings est déterminée comme la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs en utilisant des projections de flux de trésorerie pour les trois prochaines années conformément au plan d'affaires interne d'Alstom et l'extrapolation des deux années suivantes plus une année terminale.

Ces extrapolations sur deux ans et la valeur terminale sont cohérentes avec la tendance du plan d'affaires interne en supposant :

- des taux de croissance des ventes convergeant vers un taux de croissance à long terme de 3 % (voir ci-dessous) ;
- augmentation continue de la marge EBIT ajustée (correspondant au ratio « aEBIT » sur chiffre d'affaires) résultant (i) d'une amélioration de la marge du carnet de commandes grâce à de bonnes prises de commandes, à l'achèvement des projets existants difficiles et à un effet mix favorable, (ii) une meilleure exécution grâce à des initiatives d'excellence opérationnelle et de rationalisation de l'empreinte, (iii) des économies sur les coûts d'approvisionnement indirects et les frais généraux suite aux programmes d'efficacité des coûts lancés et (iv) un suivi rigoureux des coûts de R&D.

Les hypothèses de la direction d'Alstom utilisées pour la détermination de la valeur terminale, notamment la marge d'EBIT ajusté, sont en ligne avec l'objectif à moyen terme communiqué au marché.

Cette valeur est principalement déterminée par la valeur terminale qui est particulièrement sensible aux changements dans les hypothèses sur le taux d'actualisation après impôt et le taux de croissance à long terme.

Le taux d'actualisation est basé sur le coût moyen pondéré du capital (CMPC) qui est calculé pour le Groupe sur la base d'un taux sans risque et d'une prime de risque du marché. L'évaluation actuelle par le marché des risques spécifiques à l'activité du groupe est reflétée par la prise en compte d'informations spécifiques sur le Groupe de pairs concernant le bêta de l'industrie, l'effet de levier et le coût de la dette. Les paramètres de calcul du taux d'actualisation sont basés sur des sources d'information externes.

Le taux d'actualisation a été actualisé de 9,0 % à 9,25 % par rapport à mars 2023 en raison de la combinaison de l'augmentation des taux sans risque et de la diminution de la prime de risque sur les actions au cours de la période.

Le taux de croissance à long terme n'a pas changé depuis mars 2023 car il reste cohérent avec l'accélération actuelle de la dynamique du marché ferroviaire confirmée par des études de marché indépendantes et l'évolution positive du carnet de commandes du Groupe qui offre une forte visibilité sur les revenus futurs.

Des sensibilités sont réalisées pour évaluer la robustesse de la marge, principalement sur le CMPC (+ 25bp) et sur le LTGR (- 25bp).

Le test de dépréciation a confirmé que la valeur recouvrable est supérieure à la valeur comptable au 31 mars 2024, mais il ne couvre pas les impacts de sensibilité d'une augmentation de + 25bp sur le CMPC ou de - 25bp sur le LTGR.

Compte tenu des plans d'action engagés par le Groupe pour réduire l'effet de levier, renforcer le bilan et sécuriser les objectifs de profit et de trésorerie à moyen terme, aucune dépréciation n'a été comptabilisée par Alstom sur les actions et avances d'Alstom Holdings au 31 mars 2024.

8.2. Créances rattachées à des participations

(en millions d'€)	Au 31 mars 2023	Variation de l'exercice	Au 31 mars 2024
Avances à Alstom Holdings			
• Valeur brute	2 898	960	3 858
• Intérêts courus	2	3	6
TOTAL	2 900	963	3 863

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 2024				Au 31 mars 2023	
	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	595	595	-	595	418	418
Créances clients nettes et comptes rattachés	2	2	-	2	86	86
Créances sur l'administration fiscale française	7	7	-	-	14	-
Créances vis-à-vis des sociétés du Groupe membres du groupe d'intégration fiscale	-	-	-	-	-	-
Autres créances	1	1	-	-	-	-
TOTAL	606	606	-	597	518	504

NOTE 10. CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

(en millions d'€)	Au 31 mars 2023	Augmentation	Diminution	Au 31 mars 2024
Charges constatées d'avance sur intérêts financiers	3	6	-	9

NOTE 11. CHARGES À RÉPARTIR

(en millions d'€)	Au 31 mars 2023	Montant inscrit en charges à répartir au cours de l'exercice	Charge d'amortissement de l'exercice	Au 31 mars 2024
Frais et primes d'émission d'emprunts	29	9	(11)	27

NOTE 12. CAPITAUX PROPRES

12.1. Capital social

Au 31 mars 2024, le capital social s'élève à 2 690 037 476 euros divisé en 384 291 068 actions ordinaires d'un nominal de 7 euros chacune, entièrement libérées.

La variation du nombre des actions au cours de l'exercice s'analyse comme suit :

	Nombre d'actions
Actions composant le capital social en début d'exercice	380 453 454
Augmentation de capital We are Alstom 2021	790 710
Conversion d'obligations	-
Levées d'options de souscription d'actions	-
Souscription d'actions dans le cadre de l'actionnariat salarié	611 101
Rachat d'actions	-
Versement de dividendes	2 435 803
ACTIONS COMPOSANT LE CAPITAL SOCIAL EN FIN D'EXERCICE	384 291 068

12.2. Variation des capitaux propres

(en millions d'€)	Au 31 mars 2023	AGM du 11 juillet 2023	Autres mouvements de la période	Au 31 mars 2024
Capital	2 663		27	2 690
Primes d'émission	5 159		41	5 199
Réserve légale	266		-	266
Réserve indisponible	3		-	3
Réserve générale	6 389	234	(105)	6 517
Résultat de l'exercice	234	(234)	90	90
CAPITAUX PROPRES	14 714	-	52	14 766

L'assemblée générale ordinaire d'Alstom du 11 juillet 2023 a décidé de verser au titre de l'exercice clos le 31 mars 2023 un dividende de 0,25 euro par action, soit un montant total de 95 millions d'euros, payé d'une part en numéraire pour 38 millions d'euros et d'autre part par la remise de 2 435 803 actions pour un total de 58 millions d'euros.

Les « Autres mouvements » de la période ont pour origine :

- des souscriptions d'actions dans le cadre de l'actionnariat salarié ;
- le résultat bénéficiaire de la période de 90 millions d'euros.

NOTE 13. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(en millions d'€)	Au 31 mars 2023	Dotations	Reprises	Au 31 mars 2024
Retraite et avantages assimilés	-	-	-	-
Autres provisions	-	-	-	-
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	-	-	-	-

NOTE 14. OBLIGATIONS REMBOURSABLES EN ACTIONS

Néant.

NOTE 15. 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			
		14/10/2026	27/07/2027	11/01/2029	27/07/2030
Taux d'intérêt nominal annuel		0,25 %	0,125 %	0,00 %	0,50 %
En cours au 31 mars 2022	2 650	700	500	750	700
Obligations émises	-				
Ajustement devise	-				
Rachat	-				
Obligations arrivées à échéance	-				
En cours au 31 mars 2023	2 650	700	500	750	700
Obligations émises	-				
Ajustement devise	-				
Rachat	-				
Obligations arrivées à échéance	-				
EN COURS AU 31 MARS 2024	2 650	700	500	750	700

Afin d'optimiser sa liquidité, le Groupe a émis au cours de l'exercice des billets de trésorerie dans le cadre de son programme de papier commercial européen négociable pour un montant de 785 millions d'euros avec des échéances en 2024.

Les intérêts courus au 31 mars 2024, soit 7 millions d'euros, 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, qui s'élèvent à 976 millions d'euros au 31 mars 2024, le Groupe dispose d'une liquidité conséquente, grâce à :

- une facilité de crédit renouvelable de 2,25 milliards d'euros dont l'échéance est octobre 2024 ;
- une facilité de crédit renouvelable de 1,75 milliard d'euros dont l'échéance est janvier 2027 ;
- une facilité de crédit renouvelable de 2,5 milliards d'euros dont l'échéance est janvier 2029.

La première facilité dispose de deux options d'extension de six mois, à la discrétion des emprunteurs Alstom à l'obligation de rembourser par anticipation les utilisations et d'annuler les engagements disponibles au titre de cette facilité avec les produits du plan de désendettement décrit dans la Note 3.2. Les deux dernières facilités ont été prolongées d'un an avec succès en décembre 2023. Au 31 mars 2024, la facilité de crédit renouvelable de 1,75 milliard d'euros a été tirée à hauteur de 175 millions d'euros, tandis que les deux autres lignes restaient inutilisées.

Conformément à sa gestion prudente en matière de liquidités, la facilité de crédit renouvelable de 2,5 milliards d'euros sert de soutien au programme NEU CP du même montant. Grâce à ces facilités (dont 175 millions d'euros tirés au 31 mars 2024), et à l'encours de 1,03 milliard d'euros de NEU CP en circulation au 31 mars 2024, le Groupe dispose de 6,3 milliards d'euros liquidités disponibles.

NOTE 16. DETTES ET ENTREPRISES LIÉES

(en millions d'€)	Au 31 mars 2024		Au 31 mars 2023	
	Total bilan	dont entreprises liées	Total bilan	dont entreprises liées
Dettes rattachées à des participations	-	-	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	29	18	11	-
Dettes fiscales et sociales	7	-	12	-
Dettes vis-à-vis des sociétés du Groupe membres du groupe d'intégration fiscale	151	151	121	121
Dettes vis-à-vis des sociétés du Groupe membres du groupe TVA	-	-	-	-
Autres dettes	-	-	1	-
TOTAL	187	169	146	121

NOTE 17. ÉCHÉANCIER DES DETTES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

(en millions d'€)	Au 31 mars 2024	Échéances à moins d'un an	Échéances de 1 à 5 ans	Échéances à plus de 5 ans	dont entreprises liées
Emprunts obligataires	2 657	7	1 950	700	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 208	1 208	-	-	-
Dettes rattachées à des participations	-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	29	29	-	-	-
Dettes fiscales et sociales	7	7	-	-	-
Dettes vis-à-vis des sociétés du Groupe membres du groupe d'intégration fiscale	151	42	109	-	151
Dettes vis-à-vis des sociétés du Groupe membres du groupe TVA	-	-	-	-	-
Autres dettes	-	-	-	-	-
DETTES	4 051	1 293	2 059	700	151

NOTE 18. AUTRES INFORMATIONS

18.1. Engagements hors bilan

L'en-cours au 31 mars 2024 des garanties délivrées par la Société s'élève à 1 320 millions d'euros, et correspond principalement à des garanties d'obligations commerciales contractées par les filiales.

Au 31 mars 2024, il n'existe pas d'engagement reçu.

18.2. Rémunération du mandataire social

Les rémunérations brutes versées au Président-Directeur Général s'élèvent à 2 512 848 euros pour l'exercice clos le 31 mars 2024. Ce montant comprend sa rémunération fixe et variable et les avantages en nature principalement composés des cotisations versées au titre du régime de retraite à cotisations définies dit « Article 82 ».

Commentaires additionnels liés aux régimes de retraite :

Le Président-Directeur Général bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire basé sur 2 éléments distincts qui n'ont pas été modifiés au cours de l'exercice 2023/24 :

- 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 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^{er} 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 2023/24 s'élèvent à 28 535 euros, montant pris en charge à raison de 27 108 euros 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 euros,

- 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 2023 dans le cadre de ce régime à cotisations définies pour l'exercice 2023/24 s'élèvent à 316 300 euros bruts et correspondent à la période d'acquisition courant du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2023. La provision passée au titre de cet exercice, soit 394 381 euros a été reprise à cette occasion,

- au titre de l'exercice 2023/24, une charge à payer a été passée pour un montant brut de 388 676 euros 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.

18.3. Options de souscription d'actions et actions de performance

Certains salariés du groupe Alstom reçoivent une rémunération en instruments de capitaux propres qui prend la forme de plans d'actions de performance.

Ces plans étant dénoués par l'attribution d'actions nouvelles, aucune charge n'est constatée au compte de résultat ni lors de la décision d'attribution ni lors de l'attribution définitive des actions émises aux salariés conformément aux dispositions de l'article 624-6 du PCG.

Les différents types de plans existants au sein du groupe Alstom ainsi que le traitement comptable correspondant à chacun sont décrits ci-dessous :

CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES

	Plan décidé par l'assemblée générale du 10 juillet 2019	Plan décidé par l'assemblée générale du 4 juillet 2021			Plan décidé par l'assemblée générale du 28 juillet 2021	
	We are Alstom					
	PSP 2020	We are Alstom 2021	PSP 2021	PSP Special	PSP 2022	PSP 2023
	Actions de performance	Actions gratuites	Actions de performance	Actions de performance	Actions de performance	Actions de performance
Date d'octroi	10/03/2020	04/07/2021	04/07/2021	04/07/2021	10/05/2022	09/05/2023
Nombre de bénéficiaires	878	63 717	1 375	18	1 474	1 471
Nombre initial ajusté d'options attribuées/ d'actions de performance attribuables ⁽¹⁾	1 252 619	955 755	1 867 325	243 000	2 481 612	2 439 122
Nombre ajusté d'options exercées/d'actions de performance attribuées depuis l'origine	610 470	790 770	1 575	-	666	-
Nombre ajusté d'options/d'actions de performance annulées depuis l'origine	642 149	164 985	239 600	50 000	219 704	74 954
Nombre ajusté d'options/d'actions de performance restant à lever au 31 mars 2024	-	-	1 626 150	193 000	2 261 242	2 364 138
y.c. options/actions de performance attribuées aux membres actuels du Comité exécutif au 31 mars 2024	-	-	223 000	163 000	309 500	359 500
JUSTE VALEUR DES OPTIONS/ACTIONS DE PERFORMANCE À LA DATE D'OCTROI (en euros)	36,58	42,01	35,60	41,01	20,48	20,23

(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 impacté le nombre d'actions après les dates d'octroi.

Les plans de motivation et de fidélisation sur le long terme, mis en place depuis 2016, allouent uniquement des actions de performance. L'attribution de ces droits est subordonnée aux conditions de performance.

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 cash-flow libre du Groupe et un objectif de réduction de la consommation d'énergie des solutions proposées aux clients pour l'exercice clos le 31 mars 2023, ainsi qu'une condition relative liée à la performance de l'action de la Société.

Après l'annulation des actions en raison de la présence des bénéficiaires à la fin de la période d'acquisition, 77 % de l'attribution initiale (150 %) ont été atteints sur la base des conditions de performance de l'exercice clos en mars 2023 et 73 % des actions de performance ont été annulées. Par conséquent, le 15 mai 2023, 609 895 actions de performance ont été livrées.

Plan d'actions gratuites We are Alstom 2021

Le 4 juillet 2021, le Groupe a mis en place un plan d'attribution d'actions gratuites dans le monde entier, dénommé We are Alstom 2021. Les 15 actions distribuées concernent tous les employés au sein d'Alstom présents à la date d'octroi, à condition qu'ils soient encore employés du groupe Alstom à la fin de la période de 2 ans d'acquisition des droits. L'attribution gratuite représente un nombre maximum de 955 755 actions nouvelles de 7 euros de valeur nominale chacune à émettre au profit d'un nombre maximum de 63 717 bénéficiaires. 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 quinze actions serait versé à terme aux salariés. Le 5 juillet 2023, sur la base de la liste des bénéficiaires initiaux encore salariés du groupe Alstom à cette date, 790 710 actions gratuites ont été livrées.

PSP 2021 en date du 4 juillet 2021

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 4 juillet 2021. Il attribue 1 867 325 actions de performance à 1 375 bénéficiaires.

L'attribution finale dépend de trois conditions de performance internes basées sur la marge d'exploitation ajustée du Groupe, le cash-flow libre du Groupe et un objectif de réduction de la consommation d'énergie des solutions proposées aux clients pour l'exercice clos le 31 mars 2024, ainsi qu'une condition relative liée à la performance de l'action de la Société. La livraison finale aura lieu au plus tard deux jours ouvrés après la fin de période d'acquisition du 4 juillet 2024.

PSP Spécial en date du 4 juillet 2021

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 4 juillet 2021 et vise à rémunérer la réussite de l'intégration de Bombardier Transport. Il attribue 243 000 actions de performance à 18 bénéficiaires.

L'attribution finale dépend de trois conditions de performance internes basées sur l'évolution de la marge sur des projets spécifiques, la réalisation de synergie et le résultat par action et une condition de performance relative fondée sur le niveau d'engagement des employés. Ces conditions seront appréciées à la clôture de l'exercice clos le 31 mars 2025 et la livraison finale aura lieu au plus tard deux jours ouvrés après la fin de période d'acquisition le 4 juillet 2025.

PSP 2022 en date du 10 mai 2022

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 10 mai 2022. Il attribue 2 481 612 actions de performance à 1 474 bénéficiaires.

L'attribution finale dépend de quatre conditions de performance internes basées sur la marge d'exploitation ajustée du Groupe, le cash-flow libre du Groupe, un objectif de réduction de la consommation d'énergie des solutions proposées aux clients et du niveau d'engagement des employés d'Alstom pour l'exercice clos le 31 mars 2025, ainsi qu'une condition relative liée à la performance de l'action de la Société. La livraison finale aura lieu au plus tard cinq jours ouvrés après la fin de période d'acquisition.

PSP 2023 en date du 9 mai 2023

Ce plan a été approuvé par le Conseil d'administration du 9 mai 2023. Il attribue 2 439 122 actions de performance à 1 471 bénéficiaires.

L'attribution finale dépend de quatre conditions de performance internes basées sur la marge d'exploitation ajustée du Groupe, le cash-flow libre du Groupe, un objectif de réduction de la consommation d'énergie des solutions proposées aux clients et du niveau d'engagement des employés d'Alstom pour l'exercice clos le 31 mars 2026, ainsi qu'une condition relative liée à la performance de l'action de la Société. La livraison finale aura lieu au plus tard cinq jours ouvrés après la fin de période d'acquisition.

ÉVOLUTION

	Nombre d'actions de performance
En-cours au 31 mars 2022	5 232 617
Attribuées ⁽¹⁾	2 481 612
Exercées	(393 155)
Annulées	(886 759)
En-cours au 31 mars 2023	6 434 315
Attribuées ⁽²⁾	2 439 122
Exercées	(1 401 811)
Annulées	(1 027 066)
EN-COURS AU 31 MARS 2024	6 444 560

(1) Incluant 2 481 612 actions attribuées au travers du PSP 2022.

(2) Incluant 2 439 122 actions attribuées au travers du PSP 2023.

18.4. 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.

18.5. 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.

18.6. Tableau des filiales et participations

Alstom Holdings est la seule filiale d'Alstom SA et est détenue à 100 %.

Informations sur Alstom Holdings

Valeur brute des titres détenus par la Société	14,3 M€
Valeur nette des titres détenus par la Société	14,3 M€
Valeur brute des prêts et avances consentis par la Société	3,9 M€
Valeur nette des prêts et avances consentis par la Société	3,9 M€
Cautions et avals délivrés par la Société en cours au 31 mars 2024	-
Dividendes versés par Alstom Holdings à la Société au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024	51 M€
Capitaux propres d'Alstom Holdings au 31 mars 2024	11,9 M€
Chiffres d'affaires d'Alstom Holdings	429 M€
Résultat d'Alstom Holdings	806 M€

3.2.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 mars 2024)

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 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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 et des risques.

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 prévues par le Code de commerce et par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} avril 2023 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.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 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 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 valeur d'inventaire de la participation dans Alstom Holdings

(Note 2.1 « Titres de participation », Note 2.2 « Créances et dettes rattachées à des participations et comptes-courants des sociétés du groupe » et Note 8 « Titres de participation et créances rattachées de l'annexe aux comptes annuels »)

Risques identifiés

Au 31 mars 2024, la valeur nette de la participation de Alstom SA dans Alstom Holdings, y compris les créances rattachées aux participations, s'élève à 18 176 millions d'euros. Alstom Holdings détient directement ou indirectement toutes les entités du groupe Alstom.

Comme décrit dans la Note 2.1 de l'annexe aux comptes annuels, la valeur brute des titres est constituée par leur coût d'achat hors frais d'acquisition. 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 la valeur d'utilité, cette dernière étant déterminée sur la base des flux de trésorerie futurs actualisés de la participation retraités de la dette nette et ajustés de la juste valeur des transactions en cours, le cas échéant. Ce test de dépréciation repose sur des estimations significatives et des jugements importants de la part de la direction, tels que les business plans du Groupe, le taux d'actualisation ou le taux de croissance à l'infini.

Comme décrit dans la Note 2.2 de l'annexe aux comptes annuels, les créances rattachées à des participations figurent au bilan pour leur valeur nominale. Elles font, le cas échéant, l'objet de dépréciation si leur recouvrement s'avère incertain au vu des informations disponibles à la date d'arrêtés des comptes.

Nous considérons qu'en raison du montant de la participation et des créances rattachées 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 ainsi que des créances rattachées à celle-ci constitue 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 à :

- comprendre les processus et les contrôles mis en place par Alstom SA ;
- apprécier l'exactitude de la valeur brute des titres de participation et des créances rattachées aux participations ;
- examiner la réciprocité des créances rattachées aux participations entre Alstom SA et Alstom Holdings ;
- évaluer la cohérence des hypothèses utilisées pour le test de dépréciation (flux futurs de trésorerie, taux de croissance et taux d'actualisation) avec les données historiques et actuelles, le carnet de commandes existant et l'environnement économique dans lequel Alstom SA opère ;
- examiner les analyses de sensibilité des hypothèses clés ;
- vérifier le caractère approprié des informations fournies dans les Notes 2.1 « Titres de participation », 2.2 « Créances et dettes rattachées à des participations et comptes-courants des sociétés du groupe Alstom » et 8 « Titres de participations et créances rattachées aux participations » de l'annexe aux comptes annuels d'Alstom SA.

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 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

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. 441-6 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. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 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. 22-10-11 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 à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le Rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le Règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le Rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur Général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le Rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le Rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

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 2024, les cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et Mazars étaient dans la quinzième 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 et des risques 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. 821-55 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 et des risques

Nous remettons au Comité d'audit et des risques 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 et des risques, 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 et des risques 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. 821-27 à L. 821-34 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 et des risques, des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Paris-La Défense et à Neuilly-sur-Seine, le 15 mai 2024

Les Commissaires aux comptes

Mazars

Jean-Luc Barlet

Daniel Escudeiro

PricewaterhouseCoopers Audit

Cédric Haaser

Edouard Cartier

3.3 AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES AU 31 MARS 2024

3.3.1 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 2021	31 mars 2022	31 mars 2023	31 mars 2024
1. CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) Capital social (en milliers d'€)	1 581 816	2 598 413	2 613 742	2 663 174	2 690 037
b) Nombre d'actions émises	225 973 782	371 201 793	373 391 746	380 453 454	384 291 068
c) Valeur nominale (en euros)	7	7	7	7	7
2. OPÉRATIONS ET RÉSULTATS EN FIN D'EXERCICE (en millions d'€)					
a) Revenus du portefeuille	-	-	-	-	-
b) Résultat avant impôts, amortissements, dépréciations et provisions	1 994	235	100	220	92
c) Produits d'impôts sur les bénéfices	18	4	11	18	9
d) Résultat après impôts, amortissements, dépréciations et provisions	2 019	222	102	234	90
e) Résultat distribué ⁽¹⁾	-	93	93	95	- ⁽¹⁾
3. RÉSULTATS PAR ACTION (en euros)					
a) Résultat après impôts, mais avant amortissements, dépréciations et provisions	8,90	0,64	0,30	0,63	0,26
b) Résultat après impôts, amortissements, dépréciations et provisions	8,93	0,60	0,27	0,61	0,23
c) Dividende attribué par action ⁽¹⁾	-	0,25	0,25	0,25	-
4. EFFECTIF					
a) Effectif moyen de la Société	1	1	1	1	1
b) Montant de la rémunération du Président-Directeur général (en milliers d'€)	2 131	3 108	3 132	3 547	2 513
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (en milliers d'€)	791	1 112	1 069	946	784

(1) Pour le dernier exercice clos : sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires.

Au cours des 3 derniers exercices les dividendes suivants ont été versés,

- exercice clos au 31 mars 2021 : 93 millions d'euros ;
- exercice clos au 31 mars 2022 : 93 millions d'euros ;
- exercice clos au 31 mars 2023 : 95 millions d'euros.

3.3.2 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 90 millions d'euros se décompose comme suit :

- résultat d'exploitation positif de 31 millions d'euros provenant des redevances d'usage du nom ALSTOM et de la refacturation à sa filiale Alstom Holdings des charges relatives au rachat de Bombardier Transport, sous déduction des frais administratifs et autres coûts externes ;
- résultat financier positif de 50 millions d'euros provenant essentiellement des dividendes reçus pour 51 millions d'euros ;
- résultat exceptionnel nul ;
- produit net d'impôt de 9 millions d'euros principalement lié à l'intégration fiscale.

Bilan

Le bilan dont le total s'élève à 18 817 millions d'euros comprend pour l'essentiel :

- à l'actif :
 - les titres Alstom Holdings pour une valeur nette de 14 312 millions d'euros,
 - les avances à Alstom Holdings pour 4 458 millions d'euros ;
- au passif :
 - les capitaux propres d'un montant total de 14 766 millions d'euros se décomposant comme suit :
 - capital de 2 690 millions d'euros,
 - primes d'émission et d'apport de 5 199 millions d'euros,
 - réserves de 6 786 millions d'euros,
 - résultat de l'exercice de 90 millions d'euros,
 - la dette obligataire de 2 657 millions d'euros,
 - les autres emprunts de 1 033 millions d'euros,
 - la dette liée au tirage sur une ligne RCF de 175 millions d'euros

Informations sur les délais de paiement et de règlement

En application de l'article D. 441-6 du Code de commerce, il est précisé que les dettes fournisseurs et créances clients inscrites au bilan au 31 mars 2024 se décomposent de la façon suivante :




(en millions d'€)	Dettes fournisseurs						Créances clients					
	Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.						Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu.					
	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
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	5					0	0					25
Montant total des factures concernées HT	15,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,05	2,05
Pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	39,33 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires HT de l'exercice							0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	2,79 %	2,79 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre des factures exclues TTC			24								-	
Montant total des factures exclues TTC			0,33								-	
Commentaires	Les factures exclues sont relatives à des factures non comptabilisées et à des litiges en cours										-	
(C) Délais de paiement de référence utilisées (contractuel ou délai légal – article L. 441-10 ou article L. 441-11 du Code de commerce)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels Délais légaux		45 jours fin de mois				Délais contractuels Délais légaux		30 jours fin de mois			





FACTEURS DE RISQUES ET GESTION DES RISQUES, ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE



4.1	FACTEURS DE RISQUE 	171
4.1.1	Introduction	171
4.2	FACTEURS DE RISQUES ET GESTION DES RISQUES 	172
4.2.1	Risques stratégiques et de Marché	172
4.2.2	Risques opérationnels	174
4.2.3	Risques juridiques et réglementaires	182
4.2.4	Risques environnementaux, sociaux et de gouvernance	185
4.2.5	Risques financiers	188
4.3	ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE 	190
4.3.1	Environnement interne	191
4.3.2	Organes de surveillance, suivi et contrôle	196



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, de la diversité des marchés et gammes de produits, et de son développement, le Groupe Alstom est exposé à différentes catégories de risques, 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 spécifiques auxquels le Groupe estime être exposé, à la date du présent Document d'enregistrement universel.

L'évaluation et la gestion des risques font partie intégrante des objectifs opérationnels et stratégiques du Groupe. Alstom examine régulièrement les risques dans le cadre de la gestion des risques et des contrôles tels que décrits dans la section « Environnement de contrôle » de ce chapitre.

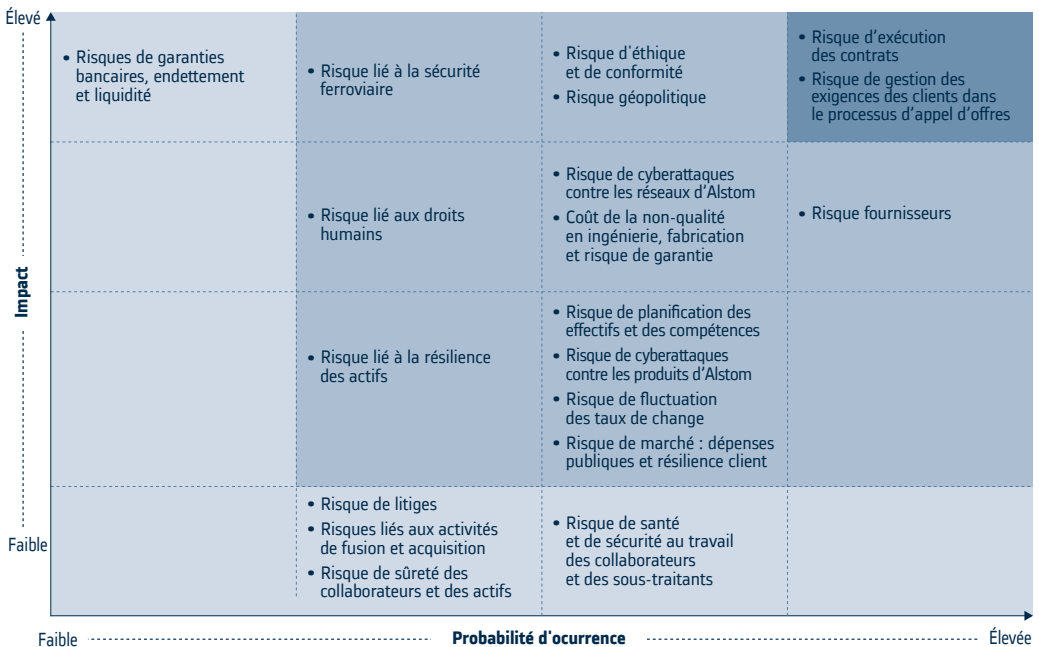
Dans le cadre des dispositions de l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, sont présentés en premier lieu, au sein de chacune des catégories de risques mentionnées ci-dessous, les facteurs de risques considérés comme les plus importants à la date du présent Document 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.

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.

4.1 Facteurs de risque

4.1.1 INTRODUCTION

Facteurs de risques d'Alstom		Criticité		
		Faible	Moyenne	Élevée
1. RISQUES STRATÉGIQUES ET DE MARCHÉ	Risque géopolitique			
	Risque de marché : dépenses publiques et résilience client			
	Risque d'exécution des contrats			
	Risque de gestion des exigences des clients dans le processus d'appel d'offres			
	Risque lié à la sécurité ferroviaire			
2. RISQUES OPÉRATIONNELS	Coût de la non-qualité en ingénierie, fabrication et risque de garantie			
	Risque de cyberattaques contre les réseaux d'Alstom			
	Risque de cyberattaques contre les produits d'Alstom			
	Risque fournisseurs			
	Risque de sûreté des collaborateurs et des actifs			
3. RISQUES JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES	Risque d'éthique et de conformité			
	Risque de litiges			
4. RISQUES ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET DE GOUVERNANCE	Risque de planification des effectifs et des compétences			
	Risque de santé et de sécurité au travail des collaborateurs et des sous-traitants			
	Risque lié à la résilience des actifs			
5. RISQUES FINANCIERS	Risque lié aux droits humains			
	Risques de garanties bancaires, endettement et liquidité			
	Risque de fluctuation des taux de change			
	Risques liés aux activités de fusion et acquisition			



4.2 Facteurs de risques et gestion des risques

4.2.1 RISQUES STRATÉGIQUES ET DE MARCHÉ

4.2.1.1 Risque géopolitique

Description des facteurs de risques

Alstom a des opérations industrielles et commerciales dans un grand nombre de pays (58 % de son chiffre d'affaires sont générés en Europe, 19 % en Amérique, 14 % en Asie/Pacifique et 9 % en Afrique/Moyen-Orient et Asie centrale au 31 mars 2024). En conséquence, les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives d'Alstom peuvent être affectés par des événements de nature politique et autres dans les pays et régions où le Groupe opère et, plus généralement, par leurs effets sur les conditions macroéconomiques internationales. L'instabilité politique et les conflits commerciaux dans certains pays ou régions peuvent perturber les opérations d'Alstom et peser sur l'activité mondiale.

Ce risque est accentué dans le contexte actuel de tensions et de conflits géopolitiques accrus (p. ex., la poursuite de l'invasion de l'Ukraine par la Russie, le conflit entre Israël et le Hamas, les tensions entre la Chine et les États-Unis). Ces conflits et tensions, ainsi que d'autres susceptibles de survenir, pourraient non seulement affecter les pays et régions en question, mais aussi s'aggraver et risquer d'affecter l'économie de manière plus générale (p. ex., effets sur les chaînes d'approvisionnement, les marchés des matières premières ou les marchés financiers, la confiance des investisseurs).

Gestion des risques et impact des risques

Les tensions commerciales entre pays obligent le Groupe à faire preuve de réactivité et d'anticipation pour pouvoir limiter les impacts économiques et opérationnels, tout en protégeant les intérêts de ses clients en cas d'incidences directes sur l'activité.

Des ressources internes sont dédiées à la surveillance du risque géopolitique et à la prévision stratégique en anticipant et en mettant en œuvre des plans d'action d'atténuation dans les activités commerciales d'Alstom. La capacité de résilience est gérée en allouant les activités affectées dans des régions plus stables et en rééquilibrant l'empreinte mondiale pour atténuer l'impact local.

Concernant le conflit en Ukraine, l'exposition du Groupe en Russie et en Ukraine est faible. Alstom, se conformant à toutes les sanctions et lois applicables, a décidé de suspendre toute livraison vers la Russie le 9 mars 2022. Les nouveaux projets ne sont pas non plus autorisés jusqu'à nouvel ordre. Alstom a finalisé la vente de sa participation dans la compagnie russe AO Transmashholding. En Ukraine, une équipe dédiée continue à apporter une assistance aux collaborateurs de l'activité de développement de logiciels de signalisation dans la ville de Kharkiv. La collaboration avec UZ – l'exploitant du réseau ferroviaire ukrainien – a été étendue à différents domaines des besoins opérationnels locaux et sera poursuivie et adaptée en fonction de l'évolution du contexte.

Compte tenu des évolutions géopolitiques mondiales et des incertitudes, le risque est élevé pour Alstom.

4.2.1.2 Risque de marché : dépenses publiques et résilience client



Description des facteurs de risques

La majeure partie des activités du Groupe se concentre sur le marché ferroviaire et est menée avec des acteurs du secteur public, en particulier des pouvoirs publics, qui ont généré 86 % de son chiffre d'affaires au cours de l'exercice 2023/2024 et représenté 85 % de son carnet de commandes au 31 mars 2024. Le marché ferroviaire est très dépendant des commandes publiques et du financement public, ainsi que des politiques publiques en matière d'environnement et de transport. Les conditions macroéconomiques et les événements géopolitiques ont un impact direct sur la capacité du secteur public à financer les dépenses d'investissement et/ou d'exploitation des chemins de fer et peuvent donc entraîner des réductions du budget de nos clients. Les ralentissements économiques, en particulier, peuvent entraîner non seulement des retards dans les commandes et les attributions de contrats, mais aussi des diminutions des mesures encourageant la recherche et le développement, des réductions ou des annulations de projets, ou impacter la disponibilité ou le coût de leur financement. Par exemple, en période de fort endettement ou de crise de la dette souveraine, la mise en œuvre de programmes d'austérité ou de réduction des dépenses publiques peut conduire à des mesures d'adaptation budgétaire qui ont un impact négatif sur le volume des commandes de projets d'infrastructures de transport. En conséquence, toute modification des commandes publiques, des financements et des politiques publiques entraînant une réduction des capitaux alloués aux projets d'infrastructure aurait un impact négatif sur les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives d'Alstom.

Gestion des risques et impact des risques

Alstom surveille régulièrement les évolutions du marché ferroviaire et adapte sa stratégie commerciale aux conditions du marché.

Les Directeurs Clientèle sont en contact régulier avec les clients pour gérer les appels d'offres et les projets en cours, répondre aux besoins exprimés et comprendre leurs enjeux à la fois techniques et financiers. À un niveau plus large du marché, le niveau régional, ligne de produits et central ont tous des fonctions de surveillance qui évaluent le comportement du marché ferroviaire en recueillant des données auprès d'organisations régionales et mondiales, telles que l'UNIFE (Union des Industries Ferroviaires Européennes), l'UITP (Union Internationale des Transports Publics) et d'autres groupes d'études spécialisés, pour analyser les changements dans les politiques de transport public. Ces informations sont utilisées par Alstom non seulement pour aider à construire une meilleure offre (y compris des solutions financières), mais aussi pour anticiper l'impact sur les futures opportunités commerciales.

La plupart des exploitants de transport public sont financés par des fonds gouvernementaux et donc ne sont pas uniquement dépendants de leur propre capacité financière. Par ailleurs, pour accompagner ses clients dans leurs besoins de financement, Alstom a la capacité d'enrichir son offre en structurant des solutions de financement sur mesure avec un fort focus sur le financement vert, à travers (i) un grand nombre d'agences de crédit export grâce à nos accords pour augmenter notre capacité disponible auprès des agences et notre large empreinte industrielle ou (ii) des institutions financières internationales jouant un rôle majeur dans le financement de projets d'infrastructures de transport ou (iii) des solutions de capital privé pour permettre de financer un certain type de contrats de transport (p. ex., partenariats public privé). Par ailleurs, la diversité géographique des parts de marché d'Alstom (58 % du chiffre d'affaires généré en Europe, 19 % en Amérique, 14 % en Asie et 9 % en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie centrale) permet à l'entreprise de compenser la baisse des opportunités de marché dans un pays ou une région donnée, tout en maintenant ses objectifs mondiaux et sa performance financière.

Enfin, compte tenu de la position de leader d'Alstom dans les solutions de mobilité verte, le besoin d'infrastructures ferroviaires permettant aux gouvernements de respecter les engagements pris pour réduire l'empreinte carbone liée à la mobilité est une mesure d'atténuation importante qui soutient l'investissement du secteur public dans le marché ferroviaire.

4.2.2 RISQUES OPÉRATIONNELS

4.2.2.1 Risque d'exécution des contrats



Description des facteurs de risques	Gestion des risques et impact des risques
<p>Une grande partie des activités d'Alstom est menée dans le cadre de contrats complexes à long terme dont les performances, en matière de rentabilité et de flux de trésorerie, peuvent être inférieures aux prévisions et peuvent même se révéler déficitaires ou consommatrices de trésorerie pour diverses raisons résultant de leur complexité, de leur durée et (dans certains cas) de la multiplicité des contreparties (lorsque les contrats sont conclus entre plusieurs participants par le biais d'un consortium ou de la constitution d'une société dédiée au projet).</p> <p>Les variations des coûts d'exécution et de la rentabilité des contrats (qui à leur tour affectent directement les résultats et la rentabilité du Groupe) dépendent de l'avancement des projets et de facteurs – dont certains échappent au contrôle du Groupe – tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'apparition de problèmes techniques imprévus avec les équipements fournis (p. ex., des défaillances de performance des équipements) ; • les reports ou les retards d'exécution des contrats (entraînant notamment le paiement de pénalités contractuelles) ou durant les processus d'appel d'offres ; • les difficultés financières rencontrées par les clients, leur refus de paiement ; • des projets critiques nécessitant un personnel hautement qualifié, ce qui peut réduire le nombre de collaborateurs disponibles pour le lancement de nouveaux projets ; • la disponibilité ou l'adéquation insuffisante d'équipes de projet et d'experts en mesure de soutenir localement les opérations ; et • les manquements contractuels ou les difficultés financières des fournisseurs, sous-traitants ou partenaires d'un consortium (notamment les entreprises de génie civil) avec lesquels Alstom peut parfois être solidairement responsable. <p>De plus, les opérations du Groupe impliquent fréquemment la création de partenariats et la sous-traitance de la production, avec pour conséquence le risque d'augmentation supplémentaire des besoins en fonds de roulement ou des investissements d'initialisation des projets en phase initiale. Dans des cas extrêmes, les clients pourraient faire valoir des garanties bancaires à première demande (pour des montants potentiellement importants) accordées par Alstom dans le cadre de financements de projets. Chaque décalage imprévu entre les sorties et les entrées de trésorerie du Groupe concernant ses commandes ou toute réduction des prises de commandes globales ou détérioration des conditions de paiement a un effet négatif direct sur l'évolution des besoins d'Alstom en fonds de roulement.</p> <p>À titre d'exemple, Alstom a rencontré des difficultés dans l'exécution de certains contrats hérités de Bombardier Transport. Au total, ces contrats hérités ont eu un impact négatif de 30 points de base sur la marge brute d'Alstom pour l'exercice 2023/24.</p> <p>L'exposition du Groupe peut être plus importante dans les cas où Alstom s'associe à diverses parties par le biais d'un consortium ou de la formation d'une entité ad hoc qui a vocation à assurer les activités de concession et de financement des projets, dans la mesure où Alstom exerce un contrôle moindre sur l'exécution de ces contrats.</p> <p>Enfin, des évolutions de marché défavorables d'ordre géopolitique, réglementaire, environnemental ou autre dans les régions où Alstom opère peuvent venir compliquer l'exécution des contrats ou allonger leurs délais d'exécution, et donc impacter de manière négative l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives d'Alstom. Les conséquences possibles des risques précités sont de nature financière et juridique et impliquent des impacts négatifs potentiels sur l'image du Groupe, ses relations avec les clients et sa position concurrentielle.</p>	<p>L'activité de gestion de projet mise en place au sein d'Alstom est structurée par un processus et six sous-activités qui couvrent les principaux domaines opérationnels. Tous nos chefs de projets sont formés pour exécuter les contrats conformément à ces processus. La gestion des risques et des opportunités est au centre de leurs préoccupations. L'évaluation de la bonne exécution de nos projets, compte tenu des risques auxquels nous sommes exposés, est réalisée en s'appuyant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des revues de projets régulières (calendrier défini en fonction de la criticité des projets) pour suivre la progression et l'efficacité des plans d'action, ainsi qu'une évaluation de l'impact financier du portefeuille de projets avant chaque clôture semestrielle. Des examens des risques et des opportunités sont à l'ordre du jour de ces revues de projets. La mise à jour des plans de mise sous contrôle, l'identification et le traitement des risques est une activité régulière et permanente des équipes de projet ; • des mises à jour régulières de la planification et un alignement entre les différentes parties prenantes (internes et externes) qui participent à l'élaboration des projets. Nous appliquons un processus spécifique qui comprend plusieurs revues de jalons dans le cadre de chaque projet afin d'approuver progressivement les progrès successifs de chaque jalon des projets (processus dit « DfQ » pour « Development For Quality »). Toutes les activités sur l'ensemble de nos sites sont organisées et contrôlées sur la base de ce modèle central qui est régulièrement amélioré en fonction des retours d'expérience selon une démarche d'amélioration continue ; • des revues mensuelles qui sont organisées sur chaque site, dans le cadre du processus de planification tactique d'Alstom, afin de vérifier leur capacité à répondre aux demandes actualisées des projets et proposer des plans d'action pour atténuer les problèmes ; • une gestion des exigences de nos clients qui est initiée lors de la phase des appels d'offres et poursuivie pendant l'exécution des projets. <p>L'identification des personnels qualifiés de nos équipes de gestion de projet est examinée chaque trimestre afin d'anticiper les besoins en ressources adéquates pour chacun de nos futurs contrats. Nous prenons en compte l'expérience requise et acquise par les candidats, ainsi que les compétences en matière de leadership et d'interculturalité nécessaires à nos projets complexes et internationaux. Nous avons également recruté plusieurs centaines de collaborateurs au cours des trois dernières années pour couvrir nos besoins actuels. Un programme de certification indépendant est également mis en place pour nos chefs de projet et nos responsables de la planification afin de renforcer nos compétences et de répondre positivement aux demandes de nos clients.</p> <p>Le développement de notre vivier de chefs de projet est soutenu par une académie interne qui propose et met à jour régulièrement des modules de formation en capitalisant sur l'expérience. Des centaines de collaborateurs sont formés chaque année et ont la possibilité d'évoluer progressivement au cours de leur carrière sur des projets de plus en plus complexes.</p> <p>Au sein des équipes de gestion de projet, nous disposons d'experts en finance qui accompagnent les chefs de projet dans les décisions à prendre face à chaque incertitude, chaque risque et chaque opportunité.</p> <p>Nous avons également renforcé la formation des équipes de gestion de projet en matière de gestion des contrats afin de mieux appréhender les clauses contractuelles des sous-traitants et des clients. Les gestionnaires de contrats sont des membres clés des équipes centrales de projet et sont affectés à plein temps aux projets les plus critiques. L'objectif est de mettre en place des jalons contractuels importants, et pas seulement financiers, afin de garantir le paiement dans les délais et de remplir nos obligations contractuelles de manière satisfaisante.</p> <p>Enfin, nos partenaires et fournisseurs font régulièrement l'objet d'une évaluation afin de minimiser notre exposition aux difficultés techniques et financières.</p> <p>Malgré toutes ces mesures et au vu de la situation géopolitique et de la conjoncture économique, le risque d'exécution des contrats reste élevé.</p>



4.2.2.2 Risque de gestion des exigences des clients dans le processus d'appel d'offres

Description des facteurs de risques

Une grande partie de l'activité du Groupe provient des processus d'appels d'offres du secteur public qui impliquent des contrats types avec une marge de négociation limitée. Ce contexte peut conduire Alstom à conclure des contrats à long terme assortis de conditions moins favorables ou d'exigences plus strictes que celles normalement recherchées par le Groupe (p. ex., clauses de pénalités multiples, limitations de responsabilité, situation de trésorerie). De tels contrats peuvent également restreindre le choix d'Alstom concernant ses partenaires, avec pour conséquence des contraintes en matière de coûts, de refinancement, de volume visé et d'exécution.

Le Groupe doit être en mesure de définir, au moment de la phase d'appel d'offres, les hypothèses de chiffrage pour l'ensemble du cahier des charges des clients, tout en proposant la meilleure organisation au sein du Groupe pour la bonne exécution du contrat. Ces hypothèses peuvent se révéler inexactes si les situations suivantes se matérialisent :

- une modification des définitions techniques pendant la phase d'exécution (changement du produit à fournir afin de respecter les exigences du client) ;
- les projets n'ont pas été entrepris sur une certaine période et ont une pertinence limitée pour de nouvelles applications ;
- la complexité de l'organisation prévue (organisation de la conception du projet, ou des achats, organisation industrielle du projet).

En outre, les coûts réels des projets de développement et de construction peuvent dépasser considérablement les coûts initiaux estimés au moment des appels d'offres. Le risque de dépassement des coûts est exacerbé par la volatilité macroéconomique, y compris les pressions inflationnistes et la pénurie de composants ou l'inflation des coûts. De même, lorsqu'il devient impossible de respecter les performances requises ou le calendrier prévu, les clients peuvent, dans la majorité des cas, exiger le paiement de pénalités ou résilier le contrat.

Enfin, de nombreuses offres publiques auxquelles Alstom participe exigent le recours à une fabrication locale ou des composants achetés dans le pays des clients, en particulier dans les pays émergents tels que l'Afrique du Sud, l'Inde et le Brésil, mais aussi dans d'autres pays tels que les États-Unis et l'Australie. Alstom doit donc renforcer ses capacités de production locales ou bien garantir ou augmenter son volume d'achats tiers auprès de nouveaux fournisseurs locaux afin d'être en mesure de remporter et d'exécuter les projets couverts par ces contrats. L'incapacité d'Alstom à remporter des contrats tout en anticipant efficacement les coûts requis et la capacité à les exécuter pourrait avoir un effet négatif important sur ses activités, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

Gestion des risques et impact des risques

Le processus de revue des appels d'offres repose sur une analyse de risques approfondie incluant une liste de points qui doivent faire l'objet de contrôles et de vérifications systématiques. Ces revues prennent en compte différents paramètres comme le profil du client, l'organisation contractuelle du projet et les partenaires du projet, le planning de réalisation, les clauses contractuelles, l'exposition aux risques de change et d'inflation, les risques pays, les aspects fiscaux et les éléments financiers majeurs (prix du contrat, marge, risques et opportunités et réserves y afférentes, courbes de trésorerie, etc.).

Le processus de revue des appels d'offres comporte plusieurs étapes de contrôle jusqu'à la soumission de l'offre au client. En fonction de la complexité et du risque de l'opportunité, le profil des participants aux revues est ajusté de manière à obtenir les approbations appropriées.

Ce processus repose sur une documentation spécifique, un outil d'analyse et de validation pour toutes les opportunités commerciales, et assure la traçabilité des hypothèses retenues tout au long du cycle.

Le risque d'appel d'offres est également surveillé grâce à un contrôle spécifique de la période de transition entre les phases d'appel d'offres et de projet, et à des retours d'expérience pour tirer profit des bonnes pratiques et des enseignements tirés.

Le programme de restructuration des projets par sous-système, évoqué dans la section relative au risque d'exécution des contrats, est déployé également pour les appels d'offres afin d'assurer un transfert efficace et fluide des informations et des données entre l'équipe chargée des appels d'offres et celle dédiée aux contrats.

Enfin, de nouvelles règles, qui impactent à la fois nos coûts et nos conditions de vente, ont été mises en vigueur dans le but de réduire l'exposition du Groupe au contexte inflationniste et font l'objet d'une surveillance attentive.

Les risques géopolitiques sont évalués et pris en compte dans les processus d'appel d'offres.

4.2.2.3 Risque lié à la sécurité ferroviaire



Description des facteurs de risques

Un accident ferroviaire peut potentiellement entraîner des décès ou des blessures et avoir des conséquences sur l'environnement. En cas d'accident ferroviaire impliquant des équipements ou des services (maintenance ou exploitation de trains) fournis par Alstom, le Groupe pourrait faire l'objet de réclamations de la part de ses clients, des victimes ou de leurs assureurs dans le cadre de procédures judiciaires en lien avec les dommages subis. Même si aucune responsabilité n'est immédiatement imputable à des défauts des produits ou services d'Alstom, un accident pourrait impliquer le Groupe dans des procédures judiciaires et potentiellement être soumis à une couverture médiatique négative, alors que les circonstances de l'accident font l'objet d'une enquête. Un tel accident pourrait également entraîner le retrait temporaire d'une certification par les autorités de sécurité des transports.

Malgré les procédures de contrôle de la qualité et de la sécurité en place au sein du Groupe, le risque ne peut être exclu.

Outre les impacts potentiels sur les personnes et l'environnement, la survenance d'un accident ferroviaire impliquant des équipements ou des services fournis par Alstom pourrait donc, si un défaut de ces équipements était à l'origine d'un tel accident, avoir un effet négatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives d'Alstom, ainsi que sur sa réputation.

Gestion des risques et impact des risques

Le système de gestion de la sécurité en place au sein d'Alstom s'appuie sur une gouvernance solide qui associe tous les niveaux et toutes les parties de l'organisation et qui est soutenu par :

- trois processus clés couvrant les trois besoins, à savoir, veiller à la fourniture de produits/systèmes sûrs (nouvelles constructions), s'assurer que la sécurité est maintenue grâce aux activités d'exploitation et de maintenance (services) et gérer les événements de sécurité potentiels ;
- le déploiement d'une culture de la sécurité ferroviaire qui repose notamment sur des actions internes dédiées de communication, de formation et de gestion des compétences.

Le suivi de la sécurité ferroviaire s'effectue au moyen de différents indicateurs, parmi lesquels deux activités doivent être soulignées :

- les revues de sécurité des projets (nouvelles constructions et services) en vue de s'assurer que la maturité de la sécurité ferroviaire est au niveau attendue ;
- le déploiement de la culture de sécurité ferroviaire par la formation des collaborateurs.

Pour plus d'informations, se référer au chapitre 6, section « Sécurité ferroviaire ».



4.2.2.4 Coût de la non-qualité en ingénierie, fabrication et risque de garantie

Description des facteurs de risques

Le Groupe est confronté au risque de ne pas atteindre la qualité de ses produits et services attendue par les clients.

Les activités visant à corriger ou réparer les défauts constatés sur les produits (intermédiaires ou finaux) peuvent avoir un effet négatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives d'Alstom, ainsi que sur sa réputation et celle de ses produits.

En effet, l'activité d'Alstom conduit le Groupe à s'engager dans des contrats complexes qui mobilisent de nombreux processus concernant des intervenants internes et externes. L'importance de ces contrats, ainsi que leur complexité, sont susceptibles d'engendrer des activités supplémentaires soit en phase de projet soit en période de garantie pour atteindre la qualité attendue par les clients, et notamment en cas d'achats de produits ou de fourniture de services défectueux par des tiers.

Ces activités engendrent des coûts non prévus :

- de modification faisant suite à une non-conformité par rapport aux exigences ;
- de rebut, de remise à niveau ou de réparation de pièces non conformes ; et
- d'interventions pour corriger la qualité des produits achetés.

Ces risques sont également présents en particulier lors du traitement des incidents en période de garantie qui nécessite des dépenses additionnelles pour :

- les pièces destinées à remplacer les composants défectueux ;
- les équipes intervenant dans les dépôts pour effectuer les réparations et maintenir la disponibilité des trains et des systèmes ;
- les coûts de modification permettant de tenir les objectifs de performance technique à l'égard desquels Alstom s'est engagé.

Gestion des risques et impact des risques

Pour la gestion de ce risque, un ensemble de mesures a été mis en place.

Dans chaque région, l'organisation qualité est structurée en miroir de l'organisation opérationnelle et intègre, au niveau du Groupe, des responsables qualité de l'ingénierie, des plateformes, de l'industrialisation, des achats et de la garantie, pour éviter les défauts de qualité lors des différentes phases ainsi que les dépenses excessives de garantie.

Alstom a mis en place un 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. Il comprend notamment :

- des enquêtes de satisfaction clients qui prennent en compte les retours des clients quant à la performance de nos projets et produits ;
- des revues mensuelles de la performance qualité, organisées aux différents niveaux de l'organisation, qui incluent l'évaluation de la performance qualité pour plusieurs facteurs clés, comme les ressources humaines et la formation des collaborateurs, le déroulement des revues de jalons projets, les taux de défaut en usine et à la livraison des systèmes, les défauts constatés sur les produits achetés, le suivi des coûts qualité associés, les problèmes de garantie et le traitement systématique associé (avec la méthode « 8D », huit disciplines pour la résolution de problèmes) ;
- des revues de processus organisées pour évaluer la performance qualité et prendre les décisions pour optimiser l'efficacité des processus d'Alstom. Ces revues ont lieu de manière centralisée avec chacun des métiers qui interviennent dans le pilotage des processus d'Alstom et sur les sites ;
- une école de formation Qualité qui s'appuie sur un réseau de formateurs internes assurant la formation et qualification des équipes aux processus et outils qualité, notamment le processus de gestion des risques et de résolution de problèmes, ainsi que les outils préventifs type AMDEC (Analyse des Modes de Défaillances de leurs Effets et de leur Criticité) ;
- des évaluations internes de l'application des processus, avec des auditeurs qualité qualifiés ;
- un système d'alerte qualité au niveau du Groupe pour remonter au plus tôt les problèmes qualité critiques.



4.2.2.5 Risque de cyberattaques contre les réseaux d'Alstom



Description des facteurs de risques et impact

Alstom développe et commercialise un portefeuille de solutions allant des trains à grande vitesse, métros, monorails et tramways aux systèmes clé en main, en passant par les services, les infrastructures, la signalisation et les solutions de mobilité numérique. Alors qu'Alstom poursuit sa transformation numérique pour des solutions de transport durables, accessibles et intelligentes, le développement et la fourniture de ces solutions s'appuient fortement sur des technologies de systèmes d'information modernes (« IST ») qui combinent cloud, mobilité et données.

La multiplicité des implantations géographiques, la diversité des activités et des gammes de produits du Groupe, ainsi que l'intégration numérique des écosystèmes IST des clients, partenaires et fournisseurs, constituent un environnement complexe qui expose Alstom à de nouveaux scénarios de cyberrisques évolutifs.

En 2023, le paysage mondial des menaces a continué à évoluer avec une augmentation observable de la cybercriminalité (p. ex., rançon et extorsion), des attaques ciblant les chaînes d'approvisionnement des entreprises et des tentatives d'hameçonnage d'informations d'identification au moyen de techniques d'ingénierie sociale. En outre, la situation géopolitique toujours tendue est à l'origine d'activités de piratage informatique ayant pour cible des infrastructures et des services essentiels, ce qui devrait constituer un risque élevé à l'avenir.

Bien qu'Alstom n'ait pas subi d'incidents de cybersécurité importants en 2023, les risques inhérents aux cyberattaques qui affectent les systèmes et réseaux IST internes du Groupe sont toujours présents. Ces risques peuvent provenir de causes externes (virus ou autres logiciels malveillants et piratage informatique, pannes de réseau, etc.) ou de causes internes (actes malveillants, atteintes à la confidentialité des données, erreurs ou négligences humaines, obsolescence). Les principaux cyberrisques suivants ont été identifiés par rapport aux services d'Alstom :

- risque de défaillance d'un fournisseur de services IST. Le Groupe soustrait certains aspects de ses systèmes IST et certaines activités afin d'optimiser la gestion de ses ressources et d'améliorer l'efficacité et la sécurité de son infrastructure IST. Bien que le Groupe prenne soin de sélectionner ces fournisseurs de services, il existe un risque qu'ils ne remplissent pas leurs obligations en matière de sécurité ou qu'ils fassent l'objet de cyberattaques, ce qui pourrait entraîner des perturbations dans les systèmes IST du Groupe ;
- risque de défaillance des systèmes IST. Les systèmes IST font partie intégrante des activités du Groupe Alstom, et la défaillance d'un ou de plusieurs de ces systèmes pourrait entraîner des perturbations dans les activités du Groupe ;
- risque de cybercriminalité. La cybercriminalité peut prendre de nombreuses formes, notamment la contamination des systèmes IST par des virus ou d'autres logiciels malveillants, ou l'intrusion dans les systèmes IST par des personnes non autorisées. Ces types d'attaques peuvent entraîner une interruption des activités, un vol de données, la divulgation de données sensibles, la manipulation de données opérationnelles ou financières du Groupe, des demandes en ransomware ou une perte de données.

Les conséquences de ces risques peuvent avoir un impact important sur les performances financières du Groupe, dans la mesure où elles peuvent entraîner des interruptions de service et d'activité, une perte de chiffre d'affaires, une augmentation des coûts, une atteinte à la réputation et aux marques du Groupe, une perte de compétitivité, des sanctions ou des pénalités réglementaires et une perte de confiance de la part des clients et d'autres parties prenantes.

Gestion des risques et impact des risques

Alstom a mis en place un programme de gestion des risques de cybersécurité robuste et durable qui constitue la base du système de management de la sécurité de l'information d'Alstom, certifié ISO 27001.

La stratégie d'atténuation des risques qui en découle est mise en œuvre par une organisation spécialisée, dirigée par le CISO du Groupe, au moyen d'un cadre politique complet qui est régulièrement passé en revue et mis à jour.

Les principaux piliers de cette stratégie sont les suivants :

- une gouvernance solide fondée sur des normes internationales et les bonnes pratiques du secteur, y compris la vérification que la cybersécurité est conforme aux règles spécifiques du règlement général sur la protection des données (RGPD) ;
- une mise à jour constante des systèmes IST ;
- une authentification forte pour tous les accès utilisateurs et privilégiés avec une gestion sécurisée des accès aux applications et aux systèmes ;
- une détection en temps réel des événements et des anomalies pour une réponse et une reprise rapides grâce à un centre d'opérations de sécurité (ou SOC pour « Security Operations Centre ») dédié ;
- des plans d'action pour garantir que les systèmes IST sont toujours protégés contre les menaces potentielles et qu'ils peuvent se rétablir rapidement ;
- la sensibilisation ; la formation et le développement des compétences en matière de cybersécurité ;
- des partenariats avec des acteurs majeurs du secteur de la cybersécurité apportant leurs expertises et innovations indispensables au déploiement de mécanismes de cybersécurité adaptés au secteur ferroviaire ; et
- la réalisation de simulations d'attaques (méthode de l'équipe rouge) pour évaluer l'ensemble de la stratégie et des processus de cybersécurité du Groupe.

En 2023, le Groupe s'est spécifiquement concentré sur les domaines suivants pour faire face aux nouveaux vecteurs de menace et à ceux en mutation :

- la gestion des risques des fournisseurs de services tiers afin d'améliorer la cybersécurité et la résilience de la chaîne d'approvisionnement ;
- l'évaluation continue de l'accessibilité, de l'exposition et de l'exploitabilité des actifs numériques et physiques ; et
- une sensibilisation accrue à la sécurité pour favoriser des changements de comportement et réduire les risques humains, en particulier l'hameçonnage et les ransomwares.

Compte tenu de l'augmentation des cybermenaces, et malgré l'accent mis sur les mesures de lutte, le risque reste élevé.

4.2.2.6 Risque de cyberattaques contre les produits d'Alstom



Description des facteurs de risques et impact

Les solutions qu'Alstom développe sont essentielles à la vie sociale et économique des villes, des régions et des pays. Dans certains cas, elles peuvent jouer un rôle dans les solutions ou les politiques stratégiques dans des contextes géopolitiques. Pour répondre à la demande croissante de performance, d'efficacité opérationnelle, de consommation d'énergie et d'expérience voyageur, les systèmes ferroviaires s'appuient fortement sur la connectivité, les ordinateurs et les logiciels, ce qui augmente leur exposition aux cyberattaques. Les cyberattaques sur les produits, services et systèmes développés par Alstom peuvent survenir à tout moment du cycle de vie, de la phase de conception en passant par la production, la livraison, l'installation et la mise en œuvre, jusqu'à leur exploitation effective, et demeurent un risque jusqu'à la mise hors service de ces produits, services et systèmes.

Le paysage des menaces continue à évoluer et les infrastructures critiques sont de plus en plus ciblées par des méthodes sophistiquées qui peuvent causer des préjudices considérables. Les infrastructures critiques peuvent être la cible d'un grand nombre d'acteurs malveillants, dont les « script kiddies » (néophytes), les pirates informatiques indépendants, les organisations criminelles et les acteurs détenus ou parrainés par un État. Ces cyberattaques peuvent se produire pendant l'exécution d'un projet ou pendant la maintenance et l'exploitation d'un système sous le contrôle d'Alstom ou d'un tiers (entraînant la corruption de données, la compromission de composants ou l'indisponibilité du système).

Malgré les efforts déployés pour atténuer ces risques, leur survenance peut avoir des conséquences importantes, telles que :

- la dégradation du projet et/ou un retard de livraison, des pénalités et l'annulation du contrat ;
- l'indisponibilité de flottes partielles ou complètes ;
- la perte de contrôle partielle ou totale du système ou de l'un de ses composants (par exemple, les trains ou la signalisation) ;
- des accidents avec victimes dus à la corruption du système ;
- la désorganisation du système de transport, ayant un impact sur la capacité à absorber le flux de trafic ;
- l'image et la réputation négatives ainsi que la perte de crédibilité ;
- la disqualification et la perte d'appels d'offres ;
- des conséquences juridiques en cas de non-application de la législation, de la réglementation et des bonnes pratiques en matière de cybersécurité ;
- des pénalités importantes et la perte d'accès au marché si les produits, solutions et services ne sont pas conformes aux réglementations (p. ex., le règlement général européen sur la protection des données ou la loi sur la cyber résilience).

De telles attaques peuvent également avoir un impact sur la qualité, la disponibilité et la sécurité des produits et solutions d'Alstom utilisés par l'entreprise ou ses clients, entraînant une interruption des activités et l'utilisation frauduleuse des produits et solutions d'Alstom à des fins criminelles. La défaillance des produits et systèmes d'Alstom qui en résulterait pourrait avoir un impact négatif important sur la réputation, l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives d'Alstom.

Gestion des risques et impact des risques

Alstom a renforcé la résilience des produits, solutions et services qu'il vend à ses clients en mettant en œuvre une stratégie de gestion des risques robuste et adaptée au long terme. L'objectif de la protection contre les cyberattaques est de réduire autant que possible l'impact de toute matérialisation de ces risques pour Alstom, ses clients et parties prenantes. Cette stratégie est déployée par le biais d'une organisation mondiale dédiée à la cybersécurité des produits, solutions et services d'Alstom.

Cette organisation a mis en œuvre une politique de cybersécurité, des normes et procédures, des contrôles techniques et organisationnels appliqués pendant le cycle de vie des produits, solutions et services, de la phase de conception à la production, la livraison, l'installation, la mise en service, l'exploitation et jusqu'au déclassement conformément à la norme IEC 62443 et à la norme CENELEC TS 50701.

Le déploiement d'un programme de gestion des fournisseurs afin d'améliorer la cybersécurité de la chaîne d'approvisionnement et de traiter le risque lié aux tiers est un deuxième élément de cette stratégie.

Alstom déploie également un programme de sensibilisation, de formation et de développement des compétences en matière de cybersécurité (dans le cadre de son Académie de cybersécurité). Cette formation couvre les pratiques de base mais aussi les principes de conception avancés pour les architectes systèmes, les concepteurs logiciels, les ingénieurs installation, validation, test et mise en service. Le programme de formation et de sensibilisation comprend également des webinaires réguliers pour les commerciaux et les clients.

En outre, des évaluations régulières des produits à contenu numérique sont effectuées dans toutes les lignes de produits afin de mettre à jour les feuilles de route des développements correspondants. Nos sites de production et nos processus industriels sont également couverts par un programme spécifique visant à réduire leur exposition et à sécuriser les livraisons d'Alstom pendant les activités industrielles.

La stratégie comprend également une participation active pouvant aller jusqu'à la direction de comités ou de projets de normalisation internationaux ;

Enfin, Alstom développe des partenariats avec des acteurs majeurs du secteur de la cybersécurité qui apportent leurs expertises et innovations au déploiement de solutions de cybersécurité en les adaptant au ferroviaire.

Tous ces éléments s'articulent autour de trois axes :

- intégration de contrôles de sécurité dans nos produits et ajustement de nos processus de déploiement de projets ;
- développement d'un portefeuille spécifique de produits dédiés à la cybersécurité pour répondre aux besoins de la base installée ;
- création de services spécifiques visant à soutenir la transformation de nos clients et à mettre en œuvre le programme de gestion de la vulnérabilité nécessaire pour garantir la résilience aux incidents de cybersécurité tout au long du cycle de vie de nos livraisons.

Compte tenu de l'évolution rapide du contexte, de la nature changeante des acteurs de la menace et des incertitudes du contexte géopolitique, le risque reste important.

4.2.2.7 Risque fournisseurs



Description des facteurs de risques

Les achats industriels, de services, d'équipements et de sous-systèmes auprès de tiers représentent une part très significative des coûts de l'activité d'Alstom (64 % au cours de l'exercice 2023/24). Le Groupe s'adresse à un vaste marché et fait appel à plusieurs milliers de fournisseurs à travers le monde pour ses projets. Alstom est donc exposé à certains risques fournisseurs qui pourraient avoir un impact négatif sur sa performance et sa rentabilité.

Tout d'abord, compte tenu des facteurs tels que les barrières commerciales et douanières, les tensions sur les marchés de certains produits manufacturés et la volatilité des prix des matières premières, il peut arriver que les variations de coûts correspondantes ne soient pas entièrement reflétées dans les prix des contrats du Groupe ou que le Groupe soit dans l'incapacité de répercuter les augmentations de prix pour compenser la baisse de rentabilité de ces contrats. Dans les cas où les coûts d'approvisionnement deviendraient excessifs, la capacité du Groupe à conclure des accords ou à remporter des appels d'offres s'en trouvera également affectée. Bien que les contrats à long terme avec ses clients prévoient généralement des formules d'indexation visant à protéger les marges du Groupe contre les augmentations de coûts, et que ces index reflètent autant que possible la structure des coûts des contrats, ils peuvent s'avérer insuffisants pour préserver les marges, notamment en raison de certains seuils et ou des délais impartis.

En outre, Alstom est confronté à un risque fournisseurs important en raison de certaines dynamiques de marché. D'une part, les appels d'offres exigent parfois qu'Alstom s'approvisionne localement dans des pays où l'industrie ferroviaire n'est pas encore mature, entraînant potentiellement des retards et des surcoûts. D'autre part, Alstom peut être confronté à certaines contraintes impactant la performance lors de relation avec des fournisseurs en position quasi monopolistique, qui l'expose à un risque de dépendance. Cela se produit lorsqu'il n'existe qu'un nombre limité de fournisseurs pour un produit ou une technologie dont Alstom a besoin ou s'il existe un déséquilibre entre l'offre et la demande sur certains marchés (p. ex., les composants électroniques ou l'énergie), qui peut entraîner des goulets d'étranglement pour Alstom et ses fournisseurs, qui peuvent être dans l'incapacité d'obtenir les produits nécessaires aux coûts ou dans les délais escomptés.

Par ailleurs, l'intensification des tensions géopolitiques peut avoir des répercussions sur la chaîne d'approvisionnement d'Alstom, qui dépend des biens et des services provenant de nombreux pays, ce qui pourrait éventuellement entraîner des retards de livraison, des pénuries, des augmentations de prix et des perturbations logistiques.

Enfin, compte tenu de la durée d'un projet ferroviaire, de trois à cinq ans en moyenne, les fournisseurs peuvent rencontrer des difficultés qui n'étaient pas nécessairement anticipées au début des projets. Les fournisseurs ou sous-traitants peuvent, par exemple, ne plus être en mesure d'effectuer les livraisons requises en raison d'événements de force majeure (notamment les tremblements de terre, les inondations ou autres catastrophes naturelles, les guerres et les conflits armés, l'instabilité politique et les crises sanitaires telles que les épidémies ou les pandémies) dans les régions où se trouvent leurs sites de production. En outre, certains fournisseurs ou sous-traitants peuvent connaître des difficultés financières ou ne pas respecter les réglementations en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE), les normes de qualité, les délais de livraison fixés par Alstom ou encore ne pas respecter certaines exigences techniques des clients finaux d'Alstom, en particulier concernant la qualité et la performance des produits livrés.

L'incapacité des fournisseurs ou sous-traitants à remplir leurs obligations conformément aux exigences d'Alstom pour l'une des raisons précitées pourrait entraîner des retards de livraison, des coûts imprévus ou des performances techniques moindres ainsi que le paiement de pénalités ou de dommages-intérêts par Alstom, ce qui pourrait peser sur les marges bénéficiaires et avoir un impact négatif sur les activités, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe.

Gestion des risques et impact des risques

La gestion des risques achats s'appuie sur une organisation et une gouvernance dédiées à la gestion de la performance fournisseurs et des risques fournisseurs :

- des équipes Global Supplier Excellence et Supplier Development and Quality sont en place afin de structurer l'amélioration de la performance des fournisseurs en développant leur maturité et leur efficacité opérationnelle, en anticipant les risques, en préparant les plans d'action associés et une gestion de crise robuste ;
- des processus et des outils de gestion de risques sont déployés aux niveaux central et régional pour anticiper tout risque fournisseur susceptible d'avoir un impact sur les activités ou les opérations d'Alstom, et ainsi réduire les éventuelles perturbations. Les fournisseurs sont évalués sur la base d'une cartographie de 10 typologies de risques : qualité, livraison, RSE/E&C/EHS, solidité financière, switching fluidity (capacité d'Alstom à passer d'un fournisseur à un autre, et coût et conséquence de ce basculement), dépendance économique, géopolitique, signaux d'alerte, relation fournisseurs et criticité des pièces/services au niveau industriel/projet/client ;
- pour les fournisseurs identifiés comme risqués, un plan de mitigation est défini, incluant du resourcing, la mise en place de double source, l'internalisation ou le développement de fournisseurs. Ces fournisseurs font l'objet d'une revue en interne lors de gouvernances trimestrielles organisées à différents niveaux de l'organisation, et le suivi est effectué avec les fournisseurs identifiés lors des revues d'activité
- le risque fournisseur est un critère pris en compte lors de la sélection d'un fournisseur pour un nouveau contrat, et est inclus dans le processus de sélection des fournisseurs, pour une gestion proactive des risques. C'est également l'un des principaux éléments de notre programme de développement des fournisseurs ;
- des audits réguliers sont réalisés pour évaluer l'aptitude des fournisseurs au regard de l'ingénierie, de la chaîne d'approvisionnement, de la qualité, de la production, des finances et de l'organisation.

Les Achats font partie des cellules de gestion créées au niveau du Groupe Alstom, pour suivre et gérer de manière intensive les plans d'action liés à des crises spécifiques :

- afin de réduire le risque de pénurie de composants électroniques, Alstom suit de près l'évolution du marché et des fournisseurs critiques afin d'anticiper les pénuries et les reports potentiels. Une marketplace interne a été mise en place pour globaliser et centraliser la recherche de semi-conducteurs.
- pour faire face aux fournisseurs les plus critiques qui impactent les opérations, une gouvernance spécifique au niveau de la direction des opérations (COO) et de la direction des achats (CPO) a été mise en place. Des décisions sont prises pour gérer ces fournisseurs par l'intermédiaire d'un groupe de travail spécifique via le processus de gestion de crise ou pour les soutenir par le biais du programme de développement des fournisseurs.

L'ensemble du processus achat s'appuie sur une stratégie d'achats responsables robuste. La prévention et la gestion des risques RSE sont décrites au chapitre 6 (section Chaîne d'approvisionnement du Plan de vigilance et section Achats responsables).

Enfin, l'efficacité de toutes ces mesures est renforcée par des formations spécifiques et complètes visant à accroître la sensibilisation aux risques fournisseurs et à la performance globale des fournisseurs.

Malgré toutes ces mesures, et compte tenu des incertitudes économiques et géopolitiques, le risque fournisseur reste élevé pour Alstom.

4.2.2.8 Risque de sûreté des collaborateurs et des actifs



Description des facteurs de risques

Les risques de sûreté concernent l'exposition du Groupe à des agressions intentionnelles dans les environnements dans lesquels Alstom opère. L'importante exposition mondiale d'Alstom, dans un contexte de fortes évolutions géopolitiques, économiques et sociales, augmente la probabilité que des comportements malveillants ou criminels mettent en péril la sûreté des collaborateurs, des actifs et des activités du Groupe. Ces environnements instables peuvent conduire à la fois à un ciblage direct d'Alstom et/ou à des effets collatéraux négatifs sur ses intérêts.

Ces risques de sûreté peuvent être divisés en trois catégories principales :

- actes criminels visant les collaborateurs et les actifs d'Alstom (p. ex., agressions, extorsions, enlèvements, vols, dommages et sabotages) ;
- effets directs ou collatéraux de conflits armés ; et
- effets directs ou collatéraux d'attentats terroristes.

Les conséquences potentielles de ces risques sont multiples. L'intégrité physique des collaborateurs et des partenaires d'Alstom pourrait être affectée dans certains cas, entraîner des blessures ou des décès. Les conséquences de ces risques de sûreté sont exacerbées par le fait que la jurisprudence engage de plus en plus régulièrement la responsabilité des entreprises lorsque des collaborateurs sont victimes de telles attaques. D'une manière générale, les entreprises doivent se conformer à des obligations de sécurité qui leur imposent, en tant qu'employeurs, d'anticiper tous les risques potentiels susceptibles de mettre en danger leurs collaborateurs, sous peine de s'exposer à d'éventuelles poursuites pénales. Par ailleurs, de telles agressions peuvent également entraîner des retards ou des interruptions de projets qui pourraient à leur tour avoir des effets négatifs sur les performances opérationnelles et financières de l'entreprise. Enfin, les incidents de sûreté peuvent avoir des conséquences négatives sur l'image et la réputation d'Alstom, en particulier si l'analyse des risques ou les mesures mises en place s'avéraient a posteriori insuffisantes.

Gestion des risques et impact des risques

La sûreté des collaborateurs d'Alstom, où qu'ils travaillent, est la priorité du Groupe. La gestion de ce risque est confiée à une équipe spécifique au sein d'Alstom, la direction de la Sûreté (CSO), qui s'appuie sur un réseau de coordinateurs sûreté et sur un cadre de politique de sûreté robuste et régulièrement mis à jour. Le CSO définit et met en œuvre un ensemble de mesures humaines, organisationnelles et techniques pour atténuer ce risque selon un cycle en cinq phases : anticipation, prévention, protection, détection et réponse.

Pour anticiper, Alstom a développé des capacités d'analyse de la menace et d'évaluation des risques comprenant une classification de tous les pays où Alstom opère en fonction du niveau de risque et l'identification des mesures associées. En matière de prévention, le Groupe prend toutes les mesures nécessaires pour informer et former les collaborateurs et les responsables, tant sur les risques que sur les politiques en vigueur. En fonction de la situation locale, des mesures de protection actualisées et adaptées au niveau de risque sont mises en œuvre pour les collaborateurs et les activités d'Alstom. Le CSO s'appuie sur un réseau varié de sources d'informations pour la détection des risques aux niveaux mondial et local, y compris un réseau interne, des institutions publiques et des prestataires privés. Enfin, si les risques se matérialisent, des mesures de réponse sont mises en place, allant jusqu'à l'activation d'une ou de plusieurs cellules) de gestion de crise.

Bien qu'Alstom ait mis en place certains plans et procédures pour limiter au maximum les conséquences potentielles d'actes malveillants et criminels, il n'existe aucune garantie que ces risques ne se matérialiseront pas. Compte tenu de la mise en œuvre de ces mesures, le risque résiduel est néanmoins considéré comme faible.

4.2.3 RISQUES JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

4.2.3.1 Risque d'éthique et de conformité



Description des facteurs de risques

Les activités d'Alstom s'inscrivent dans un environnement juridique et réglementaire complexe et évolutif. 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. C'est notamment le cas dans le domaine du droit de la concurrence, de la lutte contre la corruption, du trafic d'influence ou du blanchiment d'argent, des sanctions commerciales et des contrôles à l'exportation. Non seulement ces lois et réglementations se sont considérablement généralisées et renforcées ces dernières années (p. ex. avec l'adoption de la loi Sapin II en France ou du UK Bribery Act en 2010), mais les autorités et juridictions chargées de leur application ont en outre accru leurs capacités d'investigation, de coopération et de coordination entre elles, et de poursuite des contrevenants. Elles imposent également des sanctions de plus en plus strictes.

La nature des activités d'Alstom (dont une partie importante relève des contrats de la commande publique) rend Alstom particulièrement exposé au risque de non-conformité aux lois et réglementations anti-corruption, et ce en dépit des politiques et procédures mises en place pour assurer le respect de ces lois et réglementations. Le risque de corruption peut aussi venir de tiers agissant pour le compte d'Alstom ou en coopération avec Alstom (p. ex. des partenaires commerciaux, des consultants, des partenaires de coentreprises/consortiums, des fournisseurs et, dans une moindre mesure, des clients).

Alstom peut découvrir des cas de non-conformité potentiels ou réels, en particulier dans le cadre de diligence raisonnable après une acquisition ou par le biais d'un dispositif d'alerte, effectués conformément à ses processus et procédures de conformité. Alstom peut alors procéder à son initiative à des déclarations auprès d'autorités compétentes, et des annonces concernant le résultat des enquêtes ou procédures qui en découlent peuvent intervenir à tout moment.

Si le Groupe devait se trouver dans l'incapacité de se conformer aux lois et réglementations en matière de lutte contre la corruption et de 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 collaborateurs du Groupe (actuels et anciens) faisaient 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, comme cela a été le cas lors de l'enquête initiée aux États-Unis sur des filiales du Groupe en lien avec des allégations de violations du FCPA (US Foreign Corrupt Practices Act) et dans le cadre de laquelle Alstom a conclu en 2014 un accord avec le département américain de la justice (« DOJ »). Bombardier Transport fait également actuellement l'objet d'une vérification de la Vice-Présidence de la Banque mondiale pour l'intégrité (« INT ») et participe à diverses enquêtes relatives à des allégations de corruption, notamment conduites par les autorités pénales suédoises, l'Unité spéciale d'investigation (« SIU ») en Afrique du Sud et le DOJ. Le lecteur est invité à se reporter à la Note 33 « Contentieux » aux états financiers consolidés au 31 mars 2024 pour une description des procédures et enquêtes relatives aux sujets d'éthique et de conformité visant le Groupe ou auxquelles il participe.

Ces enquêtes et les éventuelles condamnations pourraient entraîner des conséquences notamment financières, réputationnelles, opérationnelles et juridiques (p. ex. l'éligibilité à participer à des appels d'offres publics), susceptibles d'avoir un effet négatif important sur l'activité, la situation financière, la rentabilité, les perspectives et le cours de l'action d'Alstom.

Gestion des risques et impact des risques

Concernant les risques de conformité, Alstom s'engage pleinement à éliminer les pratiques illicites en matière de corruption, de trafic d'influence et de droit de la concurrence. Alstom cherche constamment à améliorer ses programmes de conformité et à mettre en œuvre les normes les plus strictes en matière de règles et de procédures. 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 réalisé en 2017. Depuis, Alstom est certifié ISO 37001 pour l'ensemble des régions dans lesquelles le Groupe opère. En 2020, cette certification a été renouvelée jusqu'en 2023. Une deuxième campagne de renouvellement et d'extension a eu lieu en 2022 pour inclure les anciens sites de Bombardier Transport, ce qui a donné lieu à une nouvelle certification ISO 37001 valable jusqu'en juin 2026.

Le premier Code d'éthique d'Alstom a été mis en place en 2001. Mis à jour au mois de décembre 2015, et renouvelé en mai 2020, le Code d'éthique est disponible en de nombreuses langues et a été diffusé à tous les collaborateurs du Groupe. Il est consultable sur les sites Intranet et Internet d'Alstom.

Les règles et procédures en matière d'éthique et de conformité (E&C) sont centralisées dans le Programme d'Intégrité d'Alstom, déployé auprès des collaborateurs dans le cadre d'actions de formation et de communication. Le Programme d'Intégrité est contrôlé en interne comme en externe.

Une communauté croissante d'ambassadeurs E&C, créée en 2010, compte aujourd'hui plus de 530 collaborateurs. Ils proviennent de différentes directions fonctionnelles et sont volontaires pour diffuser la culture d'intégrité au sein du Groupe et pour agir comme point de contact.

Des formations E&C approfondies et des modules de formation en ligne sont déployés chaque année, partout dans le monde. Les sessions de formation en présentiel et en ligne sont essentielles pour expliquer notre politique et nos règles et procédures d'E&C. Après l'acquisition de Bombardier Transport, deux modules de formation en présentiel actualisés sur la conformité avec le droit de la concurrence et la prévention de la corruption et du trafic d'influence ont été créés et tous les collaborateurs concernés du Groupe sont officiellement tenus d'y participer. Une campagne de deux ans a été lancée en 2021 et s'est achevée en 2023. Plus de 10 000 participants ont été formés, ce qui représente 100 % de la population cible de 2021. Un nouveau cycle de deux ans a commencé. En 2022, plus de 39 000 participants ont été formés en ligne. En 2023, 42 500 participants ont été formés.

Malgré la 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 représentation d'intérêt, 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 processus de due diligence préalable complet et approfondi).

Les mesures disciplinaires sont un élément clé du programme Éthique et Conformité et Alstom renforce sans cesse cet aspect du programme. Chaque manquement aux règles en matière d'E&C est soumis au Comité disciplinaire d'Alstom, constitué du Président-Directeur Général, du Directeur Juridique, de la Directrice des Ressources Humaines et du Directeur de l'Éthique et de la Conformité. Les dossiers sont présentés au comité et des sanctions appropriées sont prises.

Description des facteurs de risques

En outre, l'exportation de 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 d'autres formes de restrictions commerciales imposées par les États-Unis d'Amérique, le Canada, l'Union européenne, la Russie ou d'autres pays ou organisations (« Sanctions »). Ces Sanctions ou un élargissement de ces dernières pourraient restreindre ou empêcher les activités du Groupe ou entraîner des modifications des politiques et pratiques du Groupe, avec pour conséquence un impact négatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives d'Alstom.

En ce qui concerne les règles de concurrence, les activités d'Alstom sont soumises à un large spectre de réglementations 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 donner lieu à des sanctions lourdes, telles que des amendes, le paiement de dommages et intérêts, des interdictions statutaires et des sanctions pénales. De telles sanctions impacteraient aussi de manière substantielle la réputation du Groupe.

En dépit des mesures mises en oeuvre 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 tout manquement aux dispositions et directives applicables, même involontaire, de la part d'Alstom ou de ses collaborateurs ou agents, pourrait engager 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, les résultats, la situation financière, les perspectives d'Alstom ainsi que sur sa réputation.

Pour plus d'information sur les impacts extra-financiers des risques d'éthique et de conformité sur l'activité de l'entreprise, se référer au chapitre 6 (section « Éthique et conformité »).

Gestion des risques et impact des risques

Outre les règles en matière d'interactions avec les consultants tiers, des instructions spécifiques présentent les règles et les procédures applicables aux relations avec les clients, les consortiums et les coentreprises, aux activités de fusion-acquisition, ainsi qu'aux relations avec 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, les paiements de facilitation et la gestion des conflits d'intérêts ; ces instructions 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 et les parrainages sont harmonisées au sein d'Alstom.

La revue annuelle de l'intégrité 2023/24 a été lancée à l'attention de près de 2 680 responsables et cadres dirigeants, qui ont rendu compte des efforts déployés pour la mise en oeuvre du Programme d'Intégrité d'Alstom dans leur domaine d'influence, des incidents en matière d'éthique et des mesures correctives prises. Pour plus d'informations concernant la formation et d'autres détails sur le Programme d'Intégrité, se référer au chapitre 6 (section « Éthique et conformité »).

En ce qui concerne les ressources, l'Intranet de l'entreprise comporte une section dédiée à l'E&C, des affiches sont placées sur les sites, et notre site Internet fournit à nos parties prenantes externes les engagements d'Alstom en matière d'E&C, notamment sa politique d'E&C, son Code d'éthique, la Procédure d'Alerte, la certification ISO 37001 et d'autres informations clés sur le programme d'intégrité. De plus, un plan de communication annuel est déployé dans toute l'entreprise pour sensibiliser les collaborateurs d'Alstom.

En ce qui concerne les risques relatifs au droit de la concurrence et antitrust, une instruction spécifique est en place, qui énonce des principes, des règles et des procédures d'approbation solides afin de garantir un niveau adéquat de sensibilisation et de conformité avec les lois antitrust au sein d'Alstom. Les mesures disciplinaires sont un élément clé du programme de sensibilisation à la concurrence. Toute infraction aux lois antitrust est soumise au Comité disciplinaire d'Alstom.

Alstom dispose également d'un outil de reporting en ligne, la Procédure d'Alerte Alstom, grâce auquel les collaborateurs (via l'Intranet d'Alstom) et les tiers (via le site Internet d'Alstom) peuvent signaler des suspicions de violation du Code d'éthique d'Alstom.

En ce qui concerne les risques relatifs aux sanctions commerciales et au contrôle des exportations, des protocoles spécifiques et des modules de formation en ligne ont été mis en place pour fournir aux collaborateurs des lignes directrices claires au sujet du respect des sanctions commerciales et des réglementations en matière de contrôle des exportations.



4.2.3.2 Risque de litiges

Description des facteurs de risques

Dans le cadre de ses activités courantes, le Groupe Alstom est exposé à des risques de litiges liés à la fourniture de produits et de services. En outre, en raison de la nature de ses activités et de l'exécution de projets complexes, le Groupe Alstom peut également être exposé à des risques de litiges concernant des dommages matériels et corporels, des droits de propriété intellectuelle, ainsi qu'à des contentieux portant sur des sujets de nature sensible (par exemple, éthique et conformité, droit de la concurrence, instructions et poursuites pénales).

Certains de ces litiges peuvent avoir un impact négatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives d'Alstom, ainsi que sur sa réputation et celle de ses produits et services.

L'acquisition de Bombardier Transport par Alstom en 2021 a donné lieu à des litiges, en particulier l'arbitrage intenté par Alstom en avril 2022 contre Bombardier Inc. devant la Chambre de commerce internationale concernant l'achat de Bombardier Transport et pourrait donner lieu à d'autres litiges à l'avenir.

Le lecteur est invité à se reporter à la Note 33 « Contentieux » des états financiers consolidés au 31 mars 2024 pour une présentation des principaux litiges impliquant le Groupe Alstom.

Gestion des risques et impact des risques

Un dispositif a été mis en place au sein du Groupe Alstom pour s'assurer que tous les litiges soient dûment et rapidement portés à la connaissance de la Direction Juridique afin de garantir une gestion adéquate de ces litiges et, des risques associés ainsi que leur compte-rendu aux membres de la direction et aux instances de gouvernance concernées.

Les procédures actuellement en vigueur au sein du Groupe Alstom permettent une gestion des risques inhérents aux litiges en couvrant toutes les activités liées à l'engagement, à la gestion, au suivi, à la résolution et au compte-rendu de tous les litiges dans lesquels le Groupe Alstom est impliqué. Ces procédures prévoient notamment les mesures suivantes :

- la conduite d'une analyse prospective pour anticiper tout nouveau litige potentiel ;
- la mise en place d'une liste définie de lois et de juridictions étatiques et/ou de règles d'arbitrage acceptables selon des critères validés par la Direction Juridique pour la résolution de tout litige afin de garantir des procédures impartiales ;
- la notification de tout nouveau litige à la Direction Juridique concernée de la région/du siège social, ainsi qu'à la Directrice Juridique du Groupe pour (i) tous les litiges importants dépassant un seuil défini (≥ 5 millions d'euros « Litiges Significatifs »), et de (ii) tous les litiges portant sur tout sujet sensible ;
- l'autorisation obligatoire de la Directrice Juridique du Groupe (i) préalablement à l'engagement de toute nouvelle procédure portant sur des Litiges Significatifs ou concernant un sujet sensible et (ii) avant la mise en œuvre de toute décision stratégique relative à leur résolution ;
- la mise en place de comptes-rendus spécifiques portant sur les Litiges Significatifs mis à jour deux fois par an (en mars et en septembre) pour revue par la Direction Juridique du Groupe et présentation aux Commissaires aux comptes du Groupe ainsi qu'au Comité d'audit ;
- la conduite d'une évaluation des risques portant sur chaque nouveau litige afin de déterminer si une provision pour risques doit être constituée et/ou augmentée en coordination avec la Direction Financière ;
- l'approbation préalable au niveau de la direction concerné du Groupe, en fonction du montant en jeu, de (i) tout règlement extrajudiciaire/amiable et de (ii) tout paiement à effectuer à la suite d'une décision exécutoire rendue par une juridiction étatique (tribunal ou cour) ou par tribunal arbitral ;
- une évaluation annuelle par nos auditeurs externes, en collaboration avec le Département Juridique du respect des procédures applicables au sein du Groupe en matière de résolution des litiges.

4.2.4 RISQUES ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET DE GOUVERNANCE

4.2.4.1 Risque de planification des effectifs et des compétences



Description des facteurs de risques

La demande croissante de solutions de mobilité plus écologiques et plus modernes génère d'importants besoins en recrutement et en développement des compétences dans l'ensemble des zones géographiques. Alstom doit renforcer la planification des effectifs et des compétences afin d'anticiper tout manque potentiel de ressources et de compétences techniques pour exécuter le nombre considérable de projets et les livrer dans les délais. Ces besoins sont liés à l'évolution du marché du travail, qui se caractérise par une pénurie de ressources, en particulier dans les domaines et fonctions très techniques dont dépend le Groupe. En outre, pour réussir à recruter et à retenir des collaborateurs compétents, le Groupe doit de plus en plus s'efforcer de répondre aux attentes plus élevées des collaborateurs en matière d'opportunités de carrière, de flexibilité, d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, de santé et de bien-être.

Les risques liés à la gestion et au développement des effectifs peuvent être dus à :

- un manque d'anticipation des besoins en ressources, manque de ressources pour exécuter les contrats et les projets, avec pour conséquence des retards de livraison, des coûts de recrutement supplémentaires et des problèmes de trésorerie principalement dus aux coûts de recrutement ;
- la forte demande sur le marché du travail en ressources techniques dont Alstom a besoin, ce qui rend le processus de recrutement long et difficile ;
- des difficultés à retenir des ressources internes, ce qui expose le Groupe à une perte de connaissances et d'expertise (coûts de formation significatifs et très longs délais d'acquisition des compétences).

En outre, le marché de l'emploi a un impact sur le recrutement et la rétention, et peut dépendre des éléments suivants ou en être affecté :

- le recrutement par des concurrents dans le même vivier de talents techniques relativement rares ;
- un déficit d'ingénieurs en général et plus particulièrement en signalisation en Europe (notamment en 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 qualité ;
- les délais de recrutement pour les postes clés, en particulier pendant la phase de lancement de projets importants ; et
- l'engagement des collaborateurs, une mesure tangible de la qualité de la relation entre une entreprise et ses collaborateurs.

Les ressources et les besoins en personnel d'Alstom étant fortement influencés par des facteurs externes (contextes sociaux, politiques et macroéconomiques des pays dans lesquels Alstom opère), Alstom ne peut garantir qu'il parviendra à recruter, intégrer et obtenir l'engagement des collaborateurs nécessaires à son développement.

Gestion des risques et impact des risques

Alstom a développé une stratégie ambitieuse permettant au Groupe de renforcer son attractivité et sa marque d'employeur tout en continuant à développer ses talents et identifier ses besoins en compétences actuelles et futures pour répondre aux enjeux stratégiques et opérationnels.

Pour assurer le recrutement ou la rétention de certains profils, Alstom s'appuie sur les quatre piliers suivants :

Développement

- développement des compétences clés en interne en multipliant les offres de développement des connaissances ainsi que diverses académies de formation.

Acquisition :

- renforcement de l'organisation d'acquisition des talents en la dotant de capacités d'information sur le marché afin d'établir la carte des talents en fonction de chaque marché du travail, d'identifier les défis et les opportunités et de réduire les risques ;
- recherche de talents sur le marché avant le lancement du processus de recrutement grâce à la détection des candidats (candidates scouting) et aux offres d'emploi génériques.

Mobilité (pont) :

- mise en avant de la promotion et des mobilités internes pour développer et engager des ressources internes.

Engagement et rétention :

- dotation des responsables des collaborateurs en compétences managériales pour favoriser un lieu de travail stimulant et positif ;
- stratégie de rétention visant à réduire le taux de démissions et ainsi diminuer le risque de perte de talents clés ;
- proposition d'un parcours collaborateur motivant chez Alstom, ce qui contribue à améliorer l'engagement des collaborateurs et les performances de l'entreprise.

Grâce au plan d'action mis en œuvre depuis plusieurs années et malgré les multiples difficultés du marché du travail, le niveau d'engagement des collaborateurs a légèrement progressé et le taux d'attrition a diminué depuis 2022. La probabilité et l'impact financier du risque sont considérés comme étant en baisse par rapport à l'année dernière.



4.2.4.2 Risque de santé et de sécurité au travail des collaborateurs et des sous-traitants

Description des facteurs de risques

Alstom emploie directement plus de 80 000 collaborateurs dans le monde et fait appel à des intérimaires et sous-traitants (plusieurs milliers) pour répondre à ses besoins opérationnels et commerciaux. Les collaborateurs, les intérimaires et les sous-traitants d'Alstom travaillent dans des environnements variés : bureaux, sites de production, sites d'exploitation de l'infrastructure ferroviaire et chantiers de construction.

La plupart des activités d'Alstom, que ce soit dans ses bureaux ou sur ses sites de production, impliquent des risques associés aux déplacements professionnels, à l'efficacité au travail et aux préjudices psychologiques, ainsi qu'aux crises sanitaires et aux catastrophes naturelles.

Compte tenu de la nature des activités d'Alstom, la réalisation de projets comporte des risques accrus liés aux éléments suivants :

- travail en hauteur ;
- opérations de levage de charges lourdes ;
- opération dans des espaces confinés ou des excavations ;
- travail avec des machines lourdes et des équipements techniques ;
- travail sous la chaleur et dans des environnements chauds ;
- infrastructures ferroviaires et véhicules ferroviaires ;
- travail avec de l'électricité ;
- conduite de véhicules de chantier (chariots élévateurs, grues, bulldozers, etc.) ; et
- manipulation de produits chimiques ou de matières dangereuses.

Malgré les efforts d'Alstom pour surveiller et réduire les accidents sur ses sites, des incidents ainsi que des accidents se sont produits et pourraient se reproduire à l'avenir.

Ces accidents peuvent entraîner des blessures ou voire des décès dans certains cas. Certains de ces incidents peuvent entraîner des coûts et des responsabilités et avoir un impact négatif sur la réputation de l'entreprise ou sur les activités des sites concernés, notamment des arrêts de production (p. ex. dus à une perte d'autorisations réglementaires, une perte de parts de marché ou à des interdictions ou pénalités réglementaires), une perte de personnel ou une perte d'actifs clés. En outre, tout manque d'attention à la santé et à la sécurité perçu par les investisseurs ou les communautés affectées par les activités d'Alstom peut avoir un impact négatif sur les relations avec les communautés, les relations de travail, les relations clients et la réputation de l'entreprise, et entraîner des perturbations dans les opérations de l'entreprise.

En outre, des accidents peuvent survenir du fait de l'utilisation de certains types d'équipements ou de l'adoption de pratiques d'exploitation qui s'avèrent insuffisamment sûres ou du non-respect des procédures d'exploitation normalisées de l'entreprise. Les accidents peuvent également être causés par une erreur humaine, un manque de connaissances des collaborateurs sur ce qu'il faut faire dans une situation donnée ou de l'incapacité des collaborateurs à suivre les protocoles prescrits dans une situation donnée. Le fait de travailler dans des conditions éloignées ou dangereuses, où il peut être plus difficile d'atténuer les conséquences d'un accident ou de mettre en place certaines mesures préventives, peut encore accroître ces risques. Il est également possible que la survenance d'un accident donne lieu à des actions en justice visant à engager la responsabilité de l'entreprise et que celle-ci ne parvienne pas à se défendre contre de telles actions.

Gestion des risques et impact des risques

La politique d'Alstom en matière d'environnement, de santé et de sécurité, applicable à l'ensemble du Groupe, vise à fournir à tous les collaborateurs un environnement de travail sûr, en tenant compte du lieu physique et des pratiques de travail, qui contribue à leur sécurité et à leur bien-être physique et psychologique. Comme l'exprime cette politique, Alstom aspire à être reconnu comme l'acteur le plus performant du secteur ferroviaire en matière d'EHS (environnement, hygiène, sécurité).

Les ambitions du Groupe en matière de santé et de sécurité sont les suivantes :

- un objectif zéro accident et zéro incident en donnant la priorité aux mesures préventives qui sont soutenues par le plan « Alstom Zero Deviation Plan » (AZDP) ;
- une amélioration continue de la santé et du bien-être des collaborateurs et des sous-traitants en créant une culture positive et un lieu de travail attrayant qui favorisent et développent la santé et le bien-être des collaborateurs ainsi que des sous-traitants, et en favorisant des facteurs sociaux, mentaux et de santé. La stratégie en matière de santé et de sécurité s'appuie sur une approche proactive. Elle intègre les principes suivants :
- une amélioration continue des performances en matière d'EHS grâce à des objectifs mesurables et des retours d'expérience ;
- un système de management EHS efficace qui s'appuie sur des processus internes pour garantir la conformité avec les normes et la réglementation. Le système de management EHS est basé sur la norme ISO 45001.
- une évaluation des risques EHS et des mesures proactives pour la prévention des incidents et des maladies professionnelles.

Aujourd'hui, à travers le Groupe, un réseau de plus de 500 professionnels EHS met en œuvre la stratégie en matière de santé et de sécurité. Cette communauté EHS est animée à plusieurs niveaux : pays, cluster (regroupant plusieurs pays d'une même zone géographique), région et en central avec des postes transverses pour les lignes de produits.

Le Comité de pilotage EHS est présidé par le Directeur des Opérations et le Vice-Président Exécutif et coprésidé par le Directeur des Ressources Humaines. Il comprend les responsables de la fonction RSE et EHS ainsi que les dirigeants d'Alstom des lignes de produits et des opérations. Ce comité se réunit tous les deux mois.

Chacun a son rôle à jouer pour garantir la santé et la sécurité de nos collaborateurs. Nos équipes de direction prennent leurs responsabilités EHS au sérieux et montrent l'exemple dans tout ce qu'elles font, avec le soutien de la campagne et de la formation « Leadership actif et visible ». Nous nous efforçons en permanence d'identifier, d'éliminer ou de réduire à un niveau acceptable les risques relatifs à nos activités commerciales.

Nous cherchons sans cesse à améliorer les compétences de nos collaborateurs et de nos sous-traitants afin de leur offrir les connaissances dont ils ont besoin pour mener à bien leurs activités quotidiennes de manière sûre et durable et pour assurer la responsabilisation.

Alstom dispose de plusieurs programmes et contrôles qui permettent d'évaluer, de surveiller et de contrôler la maturité des risques liés à la santé et à la sécurité sur ses sites.

Pour plus d'informations, se référer au chapitre 6, « Santé et sécurité des collaborateurs et des sous-traitants ».

4.2.4.3 Risque lié à la résilience des actifs



Description des facteurs de risques

Le changement climatique devrait affecter les entreprises à mesure que les conditions météorologiques continuent à évoluer. Les deux principaux types de risques physiques qui pourraient affecter les actifs d'Alstom sont les événements extrêmes, tels que les cyclones ou les inondations, et les événements chroniques, tels que la hausse des températures moyennes et du niveau des océans. Les conditions météorologiques extrêmes peuvent affecter les opérations d'Alstom, notamment en raison de la longueur de la chaîne d'approvisionnement de certaines de ses opérations et de la localisation de certaines opérations dans des zones soumises à des températures très élevées (à savoir l'Inde ou la Chine) ou dans des zones susceptibles d'être inondées (comme les États-Unis ou la Chine). Aucun événement majeur causant plus de 2 millions d'euros de dommages aux produits ou d'interruption d'activité ne s'est produit en 2023/2024. Deux phénomènes climatiques majeurs se sont produits en 2022/2023 (tempêtes de grêle à Belfort, en France, et inondations en Afrique du Sud). Plus généralement, la fréquence et la gravité des conditions météorologiques extrêmes pourraient augmenter en raison du changement climatique. Pour plus d'informations sur la stratégie du Groupe concernant les risques liés au changement climatique, se référer également au chapitre 6 « Résilience des actifs » du présent Document d'enregistrement universel.

Gestion des risques et impact des risques

Alstom a procédé à une analyse des scénarios climatiques (SSP - fg pour évaluer le niveau d'exposition de ses sites. L'analyse a été effectuée sur les scénarios de réchauffement climatique SSP2 4.5 et SSP5 8.5 – ce dernier ayant été retenu pour l'analyse (SSP - Shared Socio-economic Pathway, en lien avec le 6^{ème} rapport d'évaluation du GIEC -Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat). L'examen préalable des risques climatiques a évalué la vulnérabilité physique aux événements extrêmes et chroniques à l'horizon 2050. Les sites qui avaient un niveau élevé d'exposition à l'un des risques climatiques étudiés ont fait l'objet d'une enquête d'adaptation climatique. Les sites d'Alstom déploient actuellement des actions pour atténuer les risques climatiques, notamment ceux liés aux canicules. D'autres évaluations d'initiatives d'adaptation seront réalisées en 2024.

Les événements extrêmes et chroniques liés au changement climatique peuvent notamment causer un dommage ou un préjudice aux installations ou aux projets d'Alstom, entraîner une diminution de la capacité de production, avoir un impact sur les effectifs (p. ex., santé, sécurité, etc.), impliquer la nécessité d'adapter les méthodes de travail et les installations opérationnelles et, parfois, augmenter les coûts d'exploitation.

4.2.4.4 Risque lié aux droits humains



Description des facteurs de risques

Dans le cadre de sa responsabilité sociale dans un contexte de chaînes de valeur mondiales et complexes, Alstom peut être exposé à des controverses liées aux droits humains, à travers sa chaîne de valeur, notamment en ce qui concerne l'approvisionnement de matériaux utilisés, ou le risque d'un manque d'éthique de la part de ses partenaires commerciaux. D'un point de vue opérationnel, des tiers peuvent également s'opposer à certains des projets ou activités du Groupe, en raison de leur impact environnemental ou social immédiat. Ce type de controverses peut avoir pour conséquence de retarder, voire suspendre, un projet. L'évolution de la législation en Europe et dans le monde sur le devoir de vigilance des entreprises signifie qu'elles sont censées prendre des mesures adéquates pour identifier les risques liés aux droits humains et les atténuer. L'émergence d'un droit contraignant dans ce domaine conduit à un risque accru de litiges. Pour plus d'informations sur les efforts et les politiques du Groupe en la matière, se référer au chapitre 6 « Droits humains » du présent Document d'enregistrement universel.

Gestion des risques et impact des risques

La gestion de ce risque repose sur l'identification des risques via une cartographie globale des risques liés aux droits humains – mise à jour en 2023 pour couvrir l'ensemble des zones géographiques et des activités – et sur la mise en œuvre de mesures d'atténuation tant dans l'activité opérationnelle d'Alstom que dans sa chaîne d'approvisionnement. Alstom a mis en place un Plan de vigilance qui est revu chaque année. Pour faire face à ces risques, le programme Achats Responsables d'Alstom a pour objectif de contrôler ou d'évaluer 100 % de ses fournisseurs d'ici 2025, selon des normes de responsabilité sociétale ou d'éthique et de conformité, en fonction de leur niveau de risque. En ce qui concerne les risques liés aux droits humains dans les opérations d'Alstom, un questionnaire RSE a été déployé pour évaluer les risques au stade de l'appel d'offres ; et des plans de due diligence et d'atténuation ont été établis pour les projets à haut risque avec un pilotage central. En matière de gouvernance, un Comité de vigilance a été mis en place en mai 2023, composé de membres de la Direction Juridique, Gouvernance, RSE, Stratégie, Éthique et Conformité. Ce comité se réunit tous les trimestres afin d'élaborer et de mettre en œuvre les orientations stratégiques en matière de devoir de vigilance. L'impact de ce risque va des atteintes à la réputation aux risques opérationnels de perturbation de la chaîne d'approvisionnement ou de l'activité d'Alstom, ainsi que les litiges.



4.2.5 RISQUES FINANCIERS

4.2.5.1 Facteurs de risques financiers



Description des facteurs de risques

Risques de garanties bancaires, endettement et liquidité : les obligations contractuelles du Groupe envers ses clients peuvent être garanties par des obligations bancaires ou des obligations d'assurance. Les obligations bancaires et d'assurance peuvent garantir des passifs déjà inscrits au bilan ainsi que des passifs éventuels. La capacité de disposer de lignes suffisantes de garanties bancaires constitue 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.

Au 31 mars 2024, (i) l'en-cours total des garanties obligatoires liées aux contrats d'activités poursuivies, émises par des banques ou des compagnies d'assurances, s'élevait à 28,6 milliards d'euros (vs 26,2 milliards d'euros au 31 mars 2023), (ii) la dette nette du Groupe (non-GAAP) représentait 2,994 milliards d'euros (2,135 milliards d'euros au 31 mars 2023) et (iii) le cash-flow libre de Groupe s'élevait à (557) millions d'euros (199 millions d'euros au 31 mars 2023). Des informations détaillées concernant la dette financière du Groupe sont fournies dans la Note 27 des états financiers consolidés pour l'exercice clos au 31 mars 2024.

Le Groupe gère ses besoins de financement à long terme par des émissions obligataires et ses besoins de financement à court terme par l'émission de billets de trésorerie sur le marché du NEU Commercial Paper (NEU CP) et l'utilisation de facilités bancaires à court terme telles que les facilités de crédit renouvelables. Le Groupe est exposé à un risque de liquidité notamment en cas de fermeture prolongée du marché de la dette. Si le Groupe n'est pas en mesure d'accéder à des sources de financement, une insuffisance de liquidités serait particulièrement préjudiciable à sa performance opérationnelle et, à long terme, à sa crédibilité commerciale.

Le Groupe est actuellement noté par Moody's à Baa3 le rang le plus bas dans la catégorie « Investissement ». Le 12 octobre 2023, Moody's a abaissé sa perspective de stable à négative, augmentant le risque pour le Groupe de ne plus se maintenir dans la catégorie « Investissement ». Le 8 mai 2024, Moody's a confirmé la note Baa3 du Groupe (à la lumière du plan de désendettement du Groupe résumé ci-dessous) et a maintenu la perspective négative. Moody's a également indiqué que la perspective se stabilisera dès la réalisation de l'émission obligataire hybride et de l'augmentation de capital faisant partie du plan de désendettement, et en l'absence de toute sous-performance significative opérationnelle ou du cash-flow jusqu'à la mise en œuvre de ces deux mesures.

Toute dégradation de la notation du Groupe pourrait augmenter son coût de financement et potentiellement restreindre son accès à certains types de financement.

À cet effet, le Groupe a annoncé un plan de renforcement de sa structure bilancielle visant à réduire sa position de dette nette d'environ 2 milliards d'euros d'ici mars 2025 et maintenir sa notation dans la catégorie « Investissement ». Ce plan comprend (i) un programme de cessions d'actifs, incluant la vente de l'activité de signalisation conventionnelle du Groupe en Amérique du Nord (évoquée ci-dessous), (ii) l'émission d'une dette hybride d'environ 750 millions d'euros (que Moody's devrait considérer pour 50% en capitaux propres) et (iii) une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires pour environ 1 milliard d'euros.

Alstom annulera sa facilité de crédit de 2,25 milliards d'euros suite à l'exécution du plan de désendettement.

La facilité de crédit de 2,25 milliards d'euros sera résiliée à la suite de l'exécution du plan de désendettement.

Gestion des risques et impact des risques

La gestion des risques financiers s'appuie sur des procédures Groupe qui permettent une centralisation stricte des opérations de trésorerie et de financements exécutées par la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe.

Risques de garanties bancaires, endettement et liquidité : pour émettre ces obligations, le Groupe s'appuie à la fois sur des lignes bilatérales non engagées dans de nombreux pays et sur un accord de facilité de garantie engagée (« CGFA ») de 12,7 milliards d'euros auprès de 16 banques de premier rang permettant les émissions de garanties bancaires d'une durée inférieure ou égale à 7 ans jusqu'au 22 juillet 2025. La CGFAa été prolongée jusqu'au 22 juillet 2026, auprès de 15 banques pour 12 milliards d'euros.

Cette facilité comprend une option d'extension d'un an et offre des conditions conformes au profil de crédit d'Alstom, telles que l'absence de covenant financier.

Le risque de crédit est atténué grâce à la politique du Groupe, qui consiste à limiter son exposition aux contreparties financières en diversifiant ses partenaires financiers et en surveillant leurs qualités de crédit.

Outre sa trésorerie disponible et ses équivalents de trésorerie, s'élevant à 976 millions d'euros au 31 mars 2024, le Groupe consolide ses liquidités par des facilités bancaires à court terme et bénéficie de trois facilités de crédit renouvelables (FCR). Une FCR de 1,75 milliard d'euros avec une date d'échéance en janvier 2027 et une FCR de 2,5 milliards d'euros avec une date d'échéance en janvier 2029, toutes deux prolongées avec succès à la suite d'une deuxième option d'extension d'un an exercée en décembre 2023. La FCR de 2,5 milliards d'euros sert de soutien au programme de NEU CP du Groupe de 2,5 milliards d'euros.

Le 31 octobre 2023, le Groupe a signé une nouvelle ligne de liquidités de 2,25 milliards d'euros auprès d'une banque internationale de premier rang, démontrant ainsi encore plus la flexibilité financière d'Alstom. L'échéance de cette facilité est prévue pour octobre 2024 avec deux extensions de six mois à la discrétion du Groupe. En décembre 2023, cette facilité a été syndiquée avec succès auprès de 20 banques de rang international. Alstom a l'obligation de rembourser par anticipation les utilisations et annuler les engagements disponibles au titre de cette facilité avec les produits plan de désendettement annoncé en novembre 2023 et réitéré en janvier 2024.

Les liquidités du Groupe témoignent de l'engagement d'Alstom à mener une politique financière prudente et du fort soutien dont il bénéficie de la part de son pool bancaire.

Les financements du Groupe sont conformes à son profil de crédit et ne comportent pas de covenant financier. Tout changement de notation financière d'Alstom viendrait toutefois impacter le coût de ses marges de crédit et sa dette à court terme.

Risque de fluctuation des taux de change :

Le Groupe s'efforce de couvrir le risque de change de chaque entité entre sa monnaie de fonctionnement et les monnaies de transaction. Lorsqu'une couverture naturelle n'est pas possible, les expositions générées par ses activités commerciales doivent être couvertes par des opérations de change au comptant et à terme dès la date d'effet du contrat qui génère l'exposition, présente ou future. Le Groupe ne couvre que rarement des flux prévisionnels et il peut, dans ce cas, avoir recours à des options.

La gestion des risques financiers est strictement centralisée au sein de la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe. Toutes les transactions sur produits dérivés sont effectuées ou, lorsque cela n'est pas possible, au moins supervisées par le front office de l'entreprise et sous le contrôle d'un middle office strictement indépendant.

Description des facteurs de risques

Tout échec ou retard dans le plan de désendettement entraînerait probablement une dégradation de la notation financière du Groupe. Une dégradation de la notation pourrait aussi résulter d'une détérioration de la performance opérationnelle et financière du Groupe ainsi que d'une incapacité à tenir ses prévisions et objectifs financiers et/ou à tenir les paramètres indiqués comme des déclencheurs de révision à la baisse dans l'annonce de Moody's du 8 mai 2024. Toute dégradation de sa notation financière pourrait limiter et/ou augmenter le coût de l'accès du Groupe aux marchés financiers, peser lourdement sur le cours de l'action et la capitalisation boursière du groupe, et potentiellement affecter la perception de sa solidité financière par des contreparties commerciales potentielles.

Le Groupe est aussi exposé à d'autres risques financiers, dont le risque de fluctuation des taux de change et les risques liés aux opérations de fusions et acquisitions.

Risques liés à la fluctuation des taux de change : Le Groupe intervient dans plus de 80 pays dans le cadre de contrats commerciaux à long terme et est exposé aux risques de fluctuation des taux de change.

Ses résultats peuvent être impactés par les fluctuations des taux de change entre les devises fonctionnelles des entités du Groupe et les devises de transaction ainsi que, dans une proportion plus significative, par les fluctuations entre l'euro et les devises fonctionnelles des filiales. La principale exposition du Groupe en matière de risques de change est liée au zloty polonais, au yuan, chinois, à la couronne suédoise et au riyal saoudien.

Risques liés aux activités de fusion et acquisition : dans le cadre de sa stratégie de croissance, le Groupe peut acquérir ou céder des sociétés et/ou des activités, ou bien former des coentreprises ou des partenariats avec des tiers. Le 19 avril 2024, Alstom a annoncé avoir conclu un accord avec Knorr-Bremse AG pour la vente de son activité de signalisation conventionnelle en Amérique du Nord pour un prix d'achat d'environ 630 millions d'euros. La clôture de la transaction est soumise aux seules conditions habituelles, notamment l'approbation des autorités réglementaires, et devrait avoir lieu dès l'été 2024

Les opérations de fusion et d'acquisition présentent trois catégories de risques :

Objectifs inadéquats : les achats d'actifs ou de sociétés peuvent ne pas correspondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise, et la formation d'une coentreprise ou d'un partenariat peut s'avérer inefficace pour atteindre ces objectifs.

Exécution des accords : le processus de due diligence peut s'avérer inadéquat pour appréhender correctement la complexité des objectifs, et/ou le cadre contractuel autour de l'acquisition ou la cession pourrait ne pas protéger le Groupe en cas de responsabilités, de demandes d'indemnisation, d'ajustements de prix et de poursuites judiciaires.

Échec de l'intégration : les ressources financières et humaines allouées à l'intégration du personnel, des activités et des produits peuvent être insuffisantes pour assurer la bonne intégration des objectifs ou des actifs, malgré une attention soutenue de la part de la direction (détournée d'autres usages). Ces conséquences s'appliquent également en cas de cessions : les désynergies ou les impacts négatifs du fonctionnement du Groupe sans certains actifs peuvent être sous-estimés, dans une mesure telle que la cession peut entraîner des résultats financiers, opérationnels ou stratégiques nets négatifs pour le Groupe.

Gestion des risques et impact des risques

Les instruments financiers utilisés pour couvrir l'exposition aux fluctuations des taux de change sont décrits dans la Note 28 dans la section « Notes aux états financiers consolidés ».

Le Groupe est donc exposé au risque de change principalement au niveau de la marge opérationnelle. En 2023/24, le résultat d'exploitation ajusté en devises étrangères s'élevait à 644,5 millions d'euros, dont environ 154 millions d'euros en livre sterling et 152,9 millions d'euros en yuan chinois. Sur la base de cette structure de résultat d'exploitation ajusté de 2023/24, une hausse de 1 % de l'euro par rapport à l'ensemble des devises aurait un impact négatif de 6,4 millions d'euros sur son résultat d'exploitation ajusté après couverture.

L'effet net des couvertures de change en 2023/24 s'élevait à 20 millions d'euros (comme décrit dans la Note 7 dans la section « Notes aux états financiers consolidés »).

Risques liés aux activités de fusion et acquisition : le Groupe s'est doté d'une approche à plusieurs niveaux applicable à tous les types de transactions, y compris la validation par le PDG/Directeur Financier (1) de la logique stratégique de toutes les transactions, (2) de toute offre non contraignante visant à s'engager dans une transaction, (3) des résultats de due diligence et des offres contraignantes, (4) d'un protocole d'accord de signature avant la finalisation des contrats et (5) d'un protocole d'accord de clôture avant toute clôture.

Outre cette approche multi-niveaux projet par projet, le Groupe réunit régulièrement un comité de fusion et d'acquisition composé du PDG, du Directeur Financier et du Directeur Juridique afin d'examiner l'avancement de toutes les transactions potentielles. Un résumé est fourni dans le cadre du point sur les activités lors de chaque réunion du Conseil d'administration. Toute transaction dépassant un certain seuil doit recevoir l'approbation spécifique du Conseil d'administration. Dans l'ensemble, grâce aux actions mises en place pour faire face au risque décrit, l'impact net résiduel est considéré comme faible.

Les liquidités du Groupe témoignent de l'engagement d'Alstom à mener une politique financière prudente et du fort soutien dont il bénéficie de la part de son pool bancaire.

Les financements du Groupe sont conformes à son profil de crédit et ne comportent pas de covenant financier. Tout changement de notation financière d'Alstom viendrait toutefois impacter le coût de ses marges de crédit et sa dette à court terme.

Dans l'ensemble, grâce aux actions mises en place pour faire face au risque décrit, l'impact net résiduel est considéré comme faible.

4.3 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. Ces procédures sont également conformes aux principes décrits dans le document publié par l'AMF, en juillet 2010, intitulé « Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne », et sont régulièrement mises à jour.

Le système de contrôle interne mis en place fournit une assurance raisonnable que :

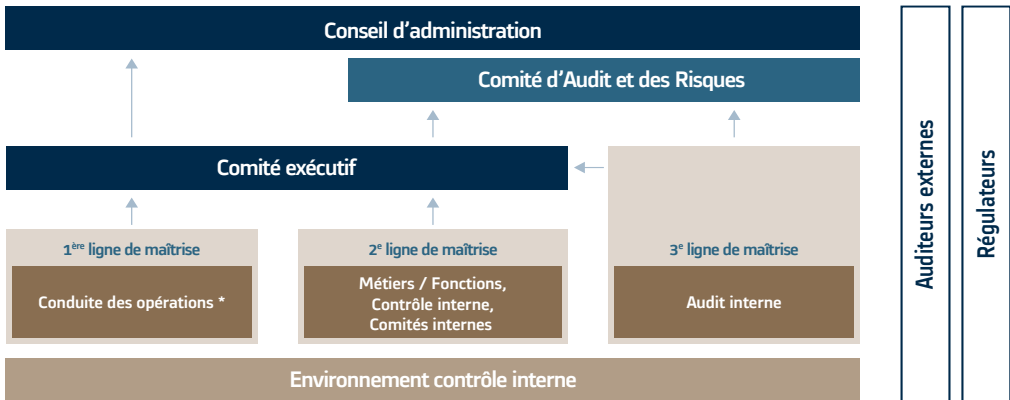
- la conformité aux procédures et instructions du Groupe, y compris les lois et réglementations applicables, est respectée ;
- l'information produite est fiable, exhaustive et de qualité, notamment l'information financière ;
- les opérations sont réalisées de manière optimale et les processus de contrôle 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 limité ; 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 limiter ces risques.

Le contrôle interne consiste en cinq composantes étroitement liées qui ont été mises en œuvre au sein du 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 règles et procédures qui garantissent que les instructions de la Direction sont appliquées ;
- l'information et la communication, c'est-à-dire que 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).



* Projet, Appel d'offres, Site, Unité, Pays, Cluster, Région.

4.3.1 ENVIRONNEMENT INTERNE

4.3.1.1 Première ligne de maîtrise : la direction opérationnelle

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 au sein du Groupe. La direction 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 de chaque unité a la responsabilité de maintenir le contrôle interne dans la durée. Un Questionnaire de Contrôle Interne (ou « questionnaire d'autoévaluation ») 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'autoévaluation est mis à jour régulièrement avec les directions fonctionnelles centrales selon 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 autoévalué son environnement de contrôle et s'engage à mettre en œuvre des plans d'action pour corriger les défaillances de contrôle interne identifiées pendant l'autoévaluation.

Les résultats de ces autoévaluations, ainsi que les plans d'action sont présentés au Comité d'audit et des risques une fois par an.

Pour la campagne d'autoévaluation menée de mi-juin à mi-septembre 2023, le questionnaire de contrôle interne a été envoyé à l'ensemble des unités, mobilisant ainsi plus de 2 000 responsables de service dans le monde entier.

4.3.1.2 Deuxième ligne de maîtrise : les directions fonctionnelles

La Direction Financière

La fonction Finance contrôle les activités, opérations et projets afin d'optimiser la rentabilité et la trésorerie du Groupe, tout en fournissant une information (notamment financière) fiable aux parties prenantes internes et externes. Cette section décrit les rôles des directions chargées de la comptabilité (y compris les centres financiers mondiaux), de la trésorerie et de la performance dans le contexte de la gestion des risques.

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 rapprocher les données des contrats et les états 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, ainsi qu'à l'information régulière du management.

Normes comptables

Les états financiers consolidés sont préparés conformément aux normes IFRS adoptées par l'Union européenne. Les états financiers consolidés sont établis en conformité avec les règles comptables, comme détaillé dans la Note 2 « Principes comptables » aux états financiers consolidés au 31 mars 2024.

Processus de clôture des comptes

Les unités de reporting produisent des états mensuels qui sont utilisés pour déterminer le résultat opérationnel, les flux de trésorerie et le bilan.

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 Groupe. Cette Direction vérifie également la qualité des remontées d'information soumises par les unités, en se concentrant principalement sur les retraitements 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 rapprochements entre entités juridiques et entités de reporting.

Cette Direction vérifie également les résultats de l'application des procédures comptables, 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 région, ligne de produits ou filiale, ainsi que la substance des transactions reflétées dans les comptes.

Les centres de services partagés financiers

Les centres de services partagés financiers (ou GFC pour « Global Finance Centers ») d'Alstom tirent parti de la technologie Alstom Core et servent une majorité d'entités du Groupe Alstom dans différents fuseaux horaires et zones géographiques. Les services et les activités effectués par les GFC concernent les opérations financières couvrant les processus Procure to Pay, Record to Report, Order to Cash, la gestion des frais de déplacement et des notes de frais, etc., ainsi qu'un soutien limité aux activités de reporting liées à la fiscalité, à la trésorerie et à d'autres domaines de performance. Les GFC sont l'épine dorsale des opérations financières et servent de solide ligne de maîtrise en veillant à ce que nos processus et activités soient bien structurés et normalisés, et exécutés en tenant compte d'un cadre de contrôle rigoureux qui assure la conformité et fournit une assurance raisonnable aux diverses parties prenantes.

La Direction de la Performance Groupe

La Direction de la Performance Groupe est une composante essentielle de l'environnement de contrôle du Groupe et joue un rôle crucial en veillant à ce que l'organisation planifie et atteigne ses objectifs de manière efficace. Dans ce contexte, la Direction de la Performance Groupe assure le contrôle de gestion pour suivre et évaluer la performance des différents niveaux de l'organisation et procéder à des ajustements pour s'assurer qu'ils sont alignés sur les buts et objectifs globaux du Groupe.

La Direction de la Performance Groupe conçoit et met en œuvre des processus et des règles pour planifier, surveiller et évaluer les performances financières des appels d'offres, des projets, des directions fonctionnelles, des régions et des lignes de produits, en coordination avec la Direction de la Comptabilité Groupe pour se conformer aux IFRS. La Direction de la Performance Groupe permet également de s'assurer que les niveaux de risque sont correctement pris en compte dans les états financiers du Groupe.

Dans l'ensemble, le rôle de la Direction de la Performance Groupe dans la gestion des risques est de s'assurer que les objectifs du Groupe sont planifiés et atteints, tout en réduisant autant que possible les menaces potentielles pour ses opérations, sa situation financière et sa réputation à tous les niveaux de l'organisation, en particulier dans les projets à long terme. Une gestion efficace des risques dans les projets nécessite en effet une approche proactive, une évaluation régulière des risques, ainsi qu'un suivi et un reporting continus de l'état des risques.

La Direction des Financements et de la Trésorerie

La Direction des Financements et de la Trésorerie définit les règles et procédures en matière de financement, de gestion de trésorerie et de cautionnement (garanties) pour le Groupe et ses filiales. Elle gère les risques financiers (liquidités, contreparties, risques 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 la gestion des risques financiers dans la mesure où toutes les transactions sur les produits dérivés sont effectuées de manière centralisée ou, lorsque cela n'est pas possible, sont au moins supervisées par le front office de l'entreprise et sous le contrôle d'un middle office strictement indépendant.

La Direction des Financements et de la Trésorerie est exclusivement habilitée à contracter des emprunts bancaires et à placer des liquidités, sauf lorsque la réglementation locale ne le permet pas, ou alors à titre exceptionnel. Dans ces cas, l'implication et l'autorisation de la Direction des Financements et de la Trésorerie Groupe demeurent obligatoires avant tout engagement.

Elle définit également une liste de banques auprès desquelles les unités sont autorisées à ouvrir des comptes. Pour plus d'informations sur la gestion des différents risques financiers, voir la Note 28 « Instruments financiers et gestion des risques financiers » aux états financiers consolidés au 31 mars 2024.

La Direction du Contrôle Interne

La Direction du Contrôle Interne a pour mission de développer le dispositif de contrôle interne, de le promouvoir et de piloter sa mise en œuvre dans l'ensemble de l'organisation. Elle assure également le suivi des résultats mondiaux des campagnes d'autoévaluation, des défaillances majeures détectées et de leurs plans d'action.

Lorsque des défaillances sont identifiées, des plans d'action détaillés sont mis en place pour corriger ces faiblesses dans des délais appropriés avec l'assistance des équipes régionales et fonctionnelles, et pilotés par l'équipe centrale du contrôle interne sous la responsabilité du Directeur du Contrôle Interne.

Des tests de conformité sont également réalisés sur une sélection d'unités par les équipes de contrôle interne centrales et régionales. Des contrôles permettant de valider la qualité des autoévaluations réalisées par les unités sont également réalisés.

La Direction du Contrôle Interne a continué à se focaliser en 2023/24 sur la convergence des principes fondamentaux du Contrôle Interne sur l'ensemble du nouveau périmètre du Groupe.

Les activités de la Direction du Contrôle Interne sont centrées autour des quatre principaux piliers :

- Partenaire des opérationnels : soutenir et conseiller les directions fonctionnelles et régionales du Groupe dans la mise en œuvre de processus et de contrôles durables pour tirer parti de la performance et couvrir les risques identifiés dans le questionnaire d'autoévaluation unique ;
- Campagne de contrôle interne (questionnaire d'autoévaluation) : superviser la campagne annuelle, s'assurer de l'adéquation des contrôles avec les directions fonctionnelles du Groupe, réaliser des tests de conformité et surveiller la mise en œuvre des plans d'action ;
- Matrice interne de délégation d'autorité : tenir la matrice à jour et veiller à son efficacité par des actualisations régulières avec les directions fonctionnelles du Groupe ;
- Matrice de séparation des tâches : tenir la matrice à jour et veiller à sa mise en œuvre.

La Direction de la Gestion des Risques

Le Groupe a défini une politique globale de gestion des risques (« ERM »), dont les principes sont cohérents avec la norme ISO 31000. Cette politique explicite l'ambition d'Alstom de « maîtriser ses risques pour assurer sa performance ». Les principes de cette politique sont cohérents avec les recommandations de l'Autorité des marchés financiers (AMF), les dispositions du Code AFEP/MEDEF et les normes professionnelles (COSO ERM) qui ont donné lieu, par transposition, à l'établissement d'un référentiel exhaustif, adapté au profil de risques d'Alstom, et couvrant ainsi l'intégralité de ses activités. Les principaux objectifs de la Direction de la Gestion des Risques sont :

- de s'assurer que les risques majeurs sont pris en compte et traités au niveau le plus approprié de l'organisation ;
- la mise en place d'une veille permanente pour l'identification des risques externes ;
- la mise en œuvre de moyens suffisants et efficaces pour réduire la criticité des risques identifiés ; et
- de mettre à disposition de la Direction du Groupe une vision globale et actuelle de ses principales expositions.

Le processus de gestion des risques est structuré autour d'un réseau de gestionnaires de risques au sein des régions, lignes de produits et directions fonctionnelles et d'une gouvernance au niveau de ces entités et au niveau du Groupe. Ils forment les responsables concernés, évaluent l'exposition globale aux risques et veillent à ce que des plans d'action soient mis en œuvre.

L'analyse des risques et le pilotage des plans d'action sont réalisés en collaboration avec toutes les entités du Groupe.

Chaque entité dispose d'une cartographie des risques qui tient compte des moyens de maîtrise déjà en place. Le réseau des gestionnaires de risques contribue à la définition des plans d'action et au pilotage de l'ensemble du dispositif, notamment dans l'alerte et l'identification des risques émergents.

Lorsqu'un risque est considéré comme systémique, ou commun à plusieurs régions, il est pris en charge au niveau du Groupe. Ainsi la Direction de la Gestion des Risques est amenée à travailler en étroite collaboration avec l'ensemble des Directions de la deuxième ligne de maîtrise, notamment avec la Direction Juridique pour consolider la cartographie Éthique et Conformité et la Direction RSE pour la cartographie des risques RSE. La Direction de la Gestion des Risques est placée sous la responsabilité de la Direction de l'Audit Interne, du Contrôle Interne et de la Gestion des Risques, qui relève de la Direction Financière du Groupe.

La Direction Juridique

La Direction Juridique a pour mission de superviser et limiter les risques juridiques liés aux activités du Groupe, ainsi que de participer aux efforts du Groupe pour assurer la conformité avec les lois applicables et le Code d'éthique d'Alstom. Elle est composée des Directions Juridiques des Régions et de la Direction Juridique Groupe.

La Direction Juridique est dirigée par la Directrice Juridique Groupe qui rapporte au Président-Directeur Général. La Directrice Juridique Groupe participe à l'ensemble des séances du Conseil d'administration, du Comité pour l'éthique et la conformité, et aux séances du Comité d'audit lorsque ce dernier aborde des questions juridiques. Elle fait un compte-rendu régulier sur l'évolution des principales procédures judiciaires ou enquêtes en cours.

La Direction Juridique Groupe gère toutes les questions juridiques (à l'exception de celles relatives aux collaborateurs), y compris les réclamations et les litiges majeurs concernant le Groupe et les questions de conformité impliquant des enquêtes pénales.

Elle supervise le reporting sur l'exposition du Groupe en matière de litiges et prépare le rapport sur les principaux litiges en cours ou potentiels du Groupe, qui est soumis annuellement au Comité de l'information du Groupe, au Comité d'audit ainsi qu'aux Commissaires aux comptes du Groupe. Elle organise, à tous les niveaux du Groupe, des actions de formation en matière de gestion des risques juridiques.

La Direction Juridique Groupe est chargée de la mise en œuvre du programme Éthique et Conformité d'Alstom, destiné à prévenir notamment toute pratique de corruption dans les activités du Groupe et à veiller au respect par tous les collaborateurs du Code d'éthique, ainsi que des lois et réglementations des pays dans lesquels Alstom exerce ses activités.

La Direction Juridique du Groupe est également chargée du maintien des programmes d'assurance mondiaux d'Alstom, ainsi que de la gestion de toutes les questions d'assurance.

La Direction Juridique du Groupe, en collaboration avec les Directions Juridiques des régions, est responsable de la gestion des contrats relatifs aux projets les plus importants d'Alstom, afin de protéger de manière proactive les droits légaux et contractuels de l'entreprise et de mener les réclamations à leur terme.

La Direction de l'Éthique et de la Conformité

L'éthique et la conformité constituent l'une des plus priorités absolues du Groupe. La Direction de l'Éthique et de la Conformité est responsable du Programme d'Intégrité d'Alstom qui a pour but de mettre en œuvre la culture d'intégrité et de veiller à 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 consiste principalement à :

- promouvoir et expliquer la culture d'intégrité d'Alstom en s'assurant que les normes les plus élevées en matière d'éthique et d'intégrité sont appliquées dans l'ensemble du Groupe ;
- assurer la conformité avec les réglementations et lois internationales et nationales, ainsi qu'avec les règles du Groupe ;
- prévenir toutes activités illégales ou tous paiements illicites ;
- contrôler le processus de sélection des partenaires commerciaux, incluant la vérification préalable de l'intégrité de ces partenaires ;
- définir et mettre en place les règles et procédures nécessaires ; et
- mesurer de façon continue la performance du Programme d'Intégrité d'Alstom et améliorer ce dernier en permanence.

L'équipe Éthique et Conformité (E&C) compte 30 collaborateurs et est dirigée par la Directrice Éthique et Conformité, qui rend compte directement à la Directrice Juridique Groupe et dispose d'un accès direct au Président-Directeur Général d'Alstom ainsi qu'au Comité pour

l'éthique et la conformité du Conseil d'administration, dont elle est aussi la secrétaire. Pour éviter tout conflit d'intérêts interne, la Directrice Éthique et Conformité dispose des compétences et de l'indépendance nécessaires pour définir et mettre en œuvre les règles E&C adéquates.

La Direction Santé, Sécurité et Environnement

La Direction Santé, Sécurité et Environnement (EHS) du Groupe 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 EHS, organisé par région, par cluster, par pays, par site opérationnel ou projet et par ligne de produits, qui assure le déploiement opérationnel de l'ensemble de ces programmes.

Sur la base de la feuille de route EHS du Groupe, un réseau d'évaluateurs internes et externes valide les actions EHS et fournit des conseils sur les plans de déploiement.

Par ces programmes, les objectifs du Groupe sont :

- assurer un niveau élevé de contrôle des risques industriels, au moins aussi strict que les exigences réglementaires locales ;
- évaluer l'impact sur l'environnement et sur la santé des collaborateurs des nouveaux procédés industriels avant leur mise en œuvre, et 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 de composés organiques volatils et limiter les risques liés aux pollutions accidentelles ;
- réduire en permanence l'exposition des collaborateurs du Groupe et de tous les prestataires intervenant sur les sites et dans les projets aux risques inhérents à nos activités afin de prévenir les risques d'accidents ou de maladies professionnelles.

Une attention particulière est portée aux activités à haut risque réalisées par les collaborateurs du Groupe et les fournisseurs et sous-traitants dans l'exécution des contrats.

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 (p. ex. processus de cartographie des risques, processus de qualification des fournisseurs, procédure d'alerte, etc.).

La Direction de la Transformation Numérique

La fonction de Transformation Numérique est une fonction centrale dont la mission principale est de fournir des solutions et des services numériques visant à moderniser et 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 l'efficacité des technologies de systèmes d'information (IST) :

- 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 renforcement des services accessibles à distance ;
- le déploiement de nouveaux outils afin de sécuriser l'espace de travail ; et
- l'adaptation des procédures de sécurité des systèmes IST aux nouveaux environnements informatiques.



La gestion centrale des systèmes et de l'infrastructure du Groupe renforce sa capacité à gérer le risque d'IST et assure un meilleur contrôle des activités d'IST. Les Départements « Business Solutions », « CISO & Technology » et « Service & Performance » ainsi que plusieurs « Business Partners » alignés sur les régions et les lignes de produits aident le Directeur des Systèmes d'Information (DSI) du Groupe à définir les principes, l'architecture, les processus et les règles de l'entreprise en matière d'IST.

La Direction Développement Durable et Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

La Direction Développement Durable et RSE est responsable de la définition et de la mise en œuvre de la démarche Développement Durable et RSE du Groupe.

La Direction Développement Durable et RSE a notamment la charge du Comité de pilotage Développement Durable et Responsabilité Sociétale d'Entreprise, composé de membres des Directions des Ressources Humaines, Achats, Stratégie, Développement Durable et RSE, Ingénierie, Environnement Santé Sécurité, Communication, et Éthique et Conformité ainsi que des représentants des régions.

Ce comité se réunit de manière trimestrielle afin de superviser et suivre les progrès réalisés dans 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 de la place aux initiatives locales. Le déploiement de la politique Développement Durable et RSE dans les régions s'appuie sur un réseau local.

La Direction Développement Durable et RSE pilote l'évaluation des risques extra-financiers du Groupe. Cette cartographie des risques RSE est revue tous les ans par le Comité de pilotage Développement Durable et Responsabilité Sociétale d'Entreprise. Des informations complètes sur la gestion des risques extra-financiers sont présentées au chapitre 6 « Développement durable : Responsabilité sociétale d'Alstom » de ce document.

Politique assurantielle

Au-delà des obligations d'assurance et d'autres exigences contractuelles spécifiques, la politique assurantielle du Groupe Alstom consiste à transférer les risques majeurs à des assureurs (ou réassureurs) de premier plan. Ainsi, les garanties souscrites dans le cadre de relations stables et à des conditions constamment optimisées couvrent l'ensemble de nos actifs, revenus, activités et filiales contre les conséquences financières des dommages accidentels aux biens et aux personnes.

La mise en place des solutions assurantielles par la Direction Assurances Groupe tient compte de la richesse et grande diversité des métiers et risques au sein du Groupe.

Cette politique coordonnée a pour but de mieux mutualiser et optimiser les choix et solutions et, in fine, réduire le coût global du risque. En plus des obligations légales ou contractuelles auxquelles le Groupe peut être tenu en matière d'assurance, la couverture des risques opérationnels est structurée autour de deux axes principaux :

- transférer à un panel d'assureurs présentant une solvabilité de premier rang les conséquences pécuniaires des risques de forte amplitude et de fréquence rare ; et
- conserver via une politique de rétention et de franchises les conséquences pécuniaires des risques dits de « fréquence », sauf lorsqu'il existe une obligation d'assurance.

Les risques sont généralement couverts par des programmes mondiaux répondant aux critères d'assurance définis entre la Direction des Assurances Groupe et le Comité Assurances. Dans la mesure du possible, les polices sont libellées en base « tous risques sauf » où les dommages sont couverts sauf ceux cités et exclus des garanties.

La politique d'Alstom est d'obtenir une couverture d'assurance sur les marchés à des tarifs et selon des limites considérés comme raisonnables par rapport aux conditions du marché de la (ré)assurance qui demeure toujours aussi tendu.

Nos programmes sont placés par nos courtier-conseils auprès d'un panel d'assureurs continentaux ou internationaux de premier plan sélectionnés selon plusieurs critères, dont en particulier : leurs capacités techniques assurantielles, les moyens humains et techniques qu'ils peuvent mobiliser pour déployer des programmes internationaux, ainsi que leur gestion des sinistres techniques.

Afin d'éviter que certaines informations ne soient utilisées contre le Groupe et ses actionnaires, notamment dans le cadre de litiges, Alstom assure une grande confidentialité sur les termes et conditions obtenus auprès de nos partenaires assureurs et ne les divulguera pas en conséquence.

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. La limite maximale de couverture souscrite en 2023/24 pour tenir compte de l'estimation des pertes maximales possibles pouvant affecter certains sites industriels est restée supérieure à 500 millions d'euros.

Pour ce qui concerne la responsabilité civile, l'estimation des besoins d'assurance dépend de l'évaluation du risque juridique maximum raisonnablement identifié compte tenu des différentes activités du Groupe et des risques encourus. Le niveau de couverture est également fonction des capacités de couverture disponibles sur les marchés de la (ré)assurance ainsi que du juste équilibre avec les termes et conditions proposés par les assureurs.

En ce qui concerne les risques liés à la « construction », le montant de la limite souscrite des garanties tient compte à la fois de la valeur des marchés assurés, des obligations contractuelles et des scénarios de catastrophe raisonnablement attendus en fonction de l'objet assuré. Le montant des garanties est parfois limité par la capacité totale disponible sur le marché mondial de l'assurance et de la réassurance et/ou par la nature des événements assurés, en particulier les phénomènes naturels à l'étranger.

De manière générale, les assurances et couvertures souscrites sont évolutives en fonction des changements de conditions du marché et/ou de l'évolution des risques du Groupe. En complément, il convient de rappeler que les assureurs dépendent à la fois des réassureurs et des marchés financiers et par ailleurs, ils sont également affectés par les différentes crises (augmentation des événements naturels, crises politiques etc.) qui peuvent influencer leur appétence pour le risque. En conséquence, rien ne garantit qu'à l'avenir, Alstom sera en mesure de maintenir les niveaux actuels d'assurance avec des conditions financières similaires.

Sous réserve des limites, termes et conditions, exclusions des contrats auxquels ils se réfèrent ainsi que des déclarations habituelles liées à ce type d'assurance, les principaux risques couverts sont (liste non exhaustive) :

- dommages directs et pertes d'exploitation consécutifs à des dommages matériels, incendies, explosions, événements naturels et autres périls ainsi que le bris de machine ;
- conséquences pécuniaires de la responsabilité civile en raison de dommages causés à des tiers du fait des opérations, produits ou services ; la responsabilité civile aéronautique fait l'objet d'un programme spécifique dédié ;
- 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 il est présent des polices assurantielles ayant pour objet de couvrir des risques spécifiques ou dont l'assurance est obligatoire, tels que les risques automobiles, « rail-road-protective », d'accident du travail ou de responsabilité employeur.

La présentation ci-dessus est un aperçu simple et rapide des principales polices assurantielles Groupe et ne saurait décrire les restrictions, exclusions et limites applicables aux polices souscrites.

Pour des raisons de confidentialité et de protection des intérêts du Groupe, il n'est pas possible de présenter de manière exhaustive les programmes et garanties souscrites par le Groupe.

Malgré les tensions encore observées sur les marchés de l'assurance et de la réassurance, le Groupe a pu renouveler avec succès ses programmes et ses couvertures, y compris dans certains domaines devenus plus frileux.

Malgré l'étroitesse et le redressement des marchés, des termes et conditions offerts, et capacités de souscription se réduisant qu'offrent toujours certains acteurs, le Groupe considère que les programmes souscrits demeurent en adéquation avec ses besoins.

4.3.1.3 Troisième ligne de maîtrise : La Direction de l'Audit Interne

La fonction principale de la Direction de l'Audit Interne est de conseiller le Président-Directeur Général, le Vice-Président Exécutif et Directeur Financier ainsi que le Comité d'audit et des risques 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 signée par le Président-Directeur Général, le Vice-Président Exécutif et Directeur Financier 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 directions fonctionnelles 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'évaluation de ses plans et programmes de travail d'audits.

Le Comité d'audit examine et évalue annuellement l'organisation et le fonctionnement de l'audit interne dont la Charte est portée à sa connaissance, approuve le plan d'audit interne et suit son évolution et les résultats de ses plans d'action.

Après chaque mission d'Audit Interne, un rapport qui précise les constatations faites et les recommandations formulées est diffusé. Ces différents rapports sont synthétisés dans les rapports d'activité bisannuels 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.

4.3.2 ORGANES DE SURVEILLANCE, SUIVI ET CONTRÔLE

Les comités du Conseil d'administration exercent un rôle essentiel dans la surveillance des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques mis en œuvre par la Direction du Groupe. Plus particulièrement, le Comité d'audit et des risques est chargé de surveiller le processus d'élaboration de l'information financière et extra-financière, l'efficacité des contrôles internes et des systèmes de gestion des risques, le contrôle légal des états financiers consolidés et comptes sociaux par les Commissaires aux comptes et l'indépendance des Commissaires aux comptes. Pour plus d'information sur les attributions et activités du Comité d'audit, se référer au chapitre 5 « Gouvernance d'entreprise ».

Les comités internes décrits ci-après ne sont pas des comités du Conseil d'administration. Ils ont pour attribution de coordonner les activités critiques qui ne nécessitent pas la participation de l'ensemble de l'équipe de direction.

4.3.2.1 Les comités

Le Comité des risques

Le Comité des risques est composé du Vice-Président Exécutif et Directeur Financier qui le préside, du Vice-Président Exécutif et Directeur des Opérations, du Directeur de la Stratégie, de la Directrice Juridique, du Vice-Président de la Gestion des Risques, de l'Audit Interne et du Contrôle Interne, du Vice-Président de la Stratégie Groupe, du Directeur de la Gestion des Risques, des gestionnaires risques des directions fonctionnelles, des régions et des lignes de produits, et, par roulement, de deux cadres dirigeants. Les réunions ont lieu tous les trimestres pour examiner l'efficacité des processus de gestion des risques, revoir leur organisation, contrôler la consolidation des cartographies des risques et assurer la coordination de la gestion transversale des risques.

Le Comité « Pensions »

Les pensions et autres avantages sociaux sont gérés et contrôlés par le Comité « Pensions » du Groupe, composé des Directions de la Trésorerie, de la Consolidation et des Rémunérations & Avantages Sociaux du Groupe, selon les principes suivants :

- une gestion équilibrée des actifs et des passifs 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 simple assurant une visibilité sur les risques engagés ;
- une politique de groupe sur les avantages sociaux et pensions qui spécifie les principes d'élaboration, de financement et d'investissement, d'administration et de gouvernance des plans de pension ;
- une Charte de responsabilité en vertu de laquelle les changements apportés à l'élaboration, au financement, à l'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. Au cours de l'exercice 2023/24, le comité s'est réuni en plénière à trois reprises et son sous-comité s'est réuni à cinq reprises, essentiellement pour :

- superviser l'accomplissement de la transition de la gestion financière des anciens plans de Bombardier Transport au Royaume-Uni, aux États-Unis et au Canada depuis les équipes internes de Bombardier vers de nouveaux gestionnaires fiduciaires, dont Goldman Sachs et WTW ;

- identifier et étudier des stratégies et opportunités de réduction des risques ;
- contrôler la volatilité des engagements nets au Royaume-Uni, aux États-Unis, en France et en Allemagne ; et
- surveiller les investissements à court terme sur le marché et les indices d'inflation ainsi que leur impact sur les engagements nets à long terme du Groupe en matière de pensions et saisir les occasions de réduire les risques à mesure que les niveaux de financement augmentent.

Le Comité de l'information

Le Président-Directeur Général, le Vice-Président Exécutif et Directeur Financier ont mis en place un Comité de l'information au niveau du Groupe, afin qu'il les assiste dans l'évaluation de l'efficacité des contrôles et des procédures d'information du Groupe destinés à garantir que les informations importantes, financières ou non financières, appelées à être publiées, ont été enregistrées, traitées, synthétisées et communiquées sans délai et 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 judiciaires ouvertes.

Le Comité de l'information du Groupe est composé du Vice-Président Exécutif et Directeur Financier, de la Directrice Juridique, du Vice-Président de la Gestion des Risques, de l'Audit Interne et du Contrôle Interne, du Contrôleur Financier Groupe (Vice-Président), du Directeur Fiscal, du Directeur Trésorerie, du Directeur Comptable et du Directeur des Relations Investisseurs. Le Comité de l'information s'est réuni à deux reprises au cours de l'exercice 2023/24 sous la présidence du Vice-Président Exécutif et Directeur Financier.

Les états financiers consolidés pour l'exercice clos au 31 mars 2024 ainsi que d'autres informations financières communiquées dans le Rapport Annuel ont été revus. Les états financiers consolidés intermédiaires au 30 septembre 2023 ont également été revus. Lors des revues des états financiers 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 a été 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 déployée pour se conformer 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).

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 à tout moment en cas de saisine déclenchée selon la procédure interne mentionnée ci-dessus.

Le Comité des assurances

L'assurance, fonction centrale d'Alstom rattachée à la Direction Juridique Groupe, propose et met en œuvre la politique assurantielle du Groupe examinée et validée par le Comité d'Assurances, et s'assure que celle-ci est bien respectée par les entités et établissements d'Alstom. Le Comité d'Assurances est composé du Directeur Assurances Groupe, du Vice-Président Exécutif et Directeur Financier, de la Directrice Juridique, du Directeur de l'Audit Interne et de la Gestion des Risques ainsi que la Directrice Juridique de la Direction gestion des contrats, litiges et des assurances.

Dans le cadre de sa gouvernance de la gestion des risques, le Groupe transfère ses risques à des (ré)assureurs lorsque cela est jugé être la solution la plus pertinente et/ou lorsque cela est contractuellement exigé par ses clients. La défaillance d'un ou de plusieurs assureurs pourrait donc entraîner des pertes financières potentielles.

Le déploiement et le respect de cette politique reposent à la fois sur le réseau interne des Responsables Régionaux Assurance, collaborateurs spécialistes d'Alstom entièrement dédiés aux sujets relevant de l'assurance, ainsi que d'un réseau de courtiers-conseils, professionnels externes. Le Comité d'Assurances valide les types et montants d'assurances souscrites en fonction des risques auxquels est exposé le Groupe en particulier à la lumière de la cartographie annuelle des risques. Cette politique tient compte des conditions actuelles du marché de la (ré)assurance.

4.3.2.2 Les acteurs externes

Le dispositif décrit ci-dessus est complété par l'intervention d'acteurs externes, dont :

- les Commissaires aux comptes ; et
- et deux principaux organismes de certification qui audient les activités du Groupe sur un cycle de trois ans, AFNOR et Bureau Veritas (BV), choisis selon nos processus d'achats.



L'objectif est de vérifier la conformité du système de management mondial d'Alstom et sa mise en œuvre dans l'ensemble de l'organisation, conformément aux normes internationales ISO :

- ISO 9001 pour le management de la qualité,
- ISO 14001 pour le management environnemental,
- ISO 45001 pour le management de la santé et de la sécurité au travail,
- ISO 37001 pour le management anti-corrupcion,
- ISO 27001 pour le management de la sécurité de l'information,
- ISO 26000 pour la contribution de l'entreprise à la responsabilité sociétale,
- ISO/TS 22163 pour le développement et la fabrication de projets de matériel roulant,
- CMMI (Capability Maturity Model Integration) pour le développement de programmes et de projets de signalisation.



5

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.1	RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 	200
5.1.1	Conseil d'administration	200
5.1.2	Structure de gouvernement d'entreprise	204
5.1.3	Informations sur les membres du Conseil d'administration	209
5.1.4	Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	232
5.1.5	Évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et des Comités et suites données	248
5.1.6	Rémunération des mandataires sociaux	249
5.1.7	Tableaux relatifs aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux issus des recommandations de L'AMF et du Code AFEP-MEDEF	269
5.1.8	Mise en œuvre des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF	271
5.1.9	Modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales	272
5.1.10	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	272
5.1.11	Tableau récapitulatif des délégations en matière d'augmentation du capital en cours de validité	272
5.2	ÉQUIPE DE DIRECTION	273
5.2.1	Rôle	273
5.2.2	Composition	273
5.2.3	Rémunération des membres de l'équipe de direction	274
5.3	INTÉRÊT DES DIRIGEANTS ET SALARIÉS DANS LE CAPITAL	275
5.3.1	Plans d'attribution d'actions de performance	275
5.3.2	Attribution gratuite d'actions	278
5.3.3	Participation, intéressement et plan d'épargne	278
5.3.4	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 2023/24	
		280
5.4	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES	281
5.5	COMMISSAIRES AUX COMPTES	282
5.5.1	Commissaires aux comptes	282
5.5.2	Rémunération des Commissaires aux comptes pour l'exercice 2023/24	
		282



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 2023/24 ainsi que des informations supplémentaires qui éclaireront les résolutions proposées au vote des actionnaires à l'assemblée générale annuelle 2024.

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 décembre 2022. Ce code est disponible sur les sites de l'AFEP (www.afep.com), du MEDEF (www.medef.com) et de la Société.

5.1 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 2024 son rapport sur le gouvernement d'entreprise qui est joint au rapport de gestion.

Ce rapport a été arrêté par le Conseil d'administration au cours de sa séance du 7 mai 2024.

En application des dispositions de l'article L. 22-10-71 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 au chapitre 3 du présent Document d'enregistrement universel), présentent leurs observations relatives aux informations mentionnées à l'article L. 22-10-11 du Code de commerce et attestent de l'existence des autres informations requises par les articles L. 22-10-9, L. 225-37-4 et L. 22-10-10 du Code de commerce.

5.1.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

5.1.1.1 Composition du Conseil d'administration

Au 7 mai 2024, le Conseil d'administration est composé de treize administrateurs, dont deux administrateurs représentant les salariés au sens de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce. La proportion de femmes au sein du Conseil d'administration à cette même date s'établit à 45 % (hors administrateurs représentant les salariés et censeurs).

À cette même date, huit nationalités sont représentées au Conseil (6 membres ayant une nationalité étrangère, soit 40 % du Conseil) et huit administrateurs sont indépendants selon la Société et au regard du Code AFEP-MEDEF (soit 82 %, les administrateurs représentant les salariés et les censeurs n'étant pas pris en compte dans le calcul de ce pourcentage). À cette même date, un seul, M. Henri Poupart-Lafarge, Président-Directeur Général, exerce des fonctions exécutives.

Le Conseil d'administration comprend également deux censeurs, M. Benoît Raillard, qu'il a nommé, sur proposition de la Caisse de Dépôt et Placement du Québec, le 26 janvier 2021 avec effet au 29 janvier 2021, et M. Jay Walder, administrateur démissionnaire le 12 mars 2024, qu'il a nommé censeur à cette même date pour une durée s'étendant jusqu'à l'assemblée générale annuelle 2024, M. Jay Walder ayant été remplacé au Conseil d'administration, pour la durée de son mandat d'administrateur restant à courir, par M. Philippe Petitcolin.

Conformément à l'article 9 des statuts de la Société, M. Benoît Raillard et M. Jay Walder, censeurs, participent avec voix consultative aux réunions du Conseil d'administration.

La durée du mandat des administrateurs et des censeurs 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. Une modification statutaire sera soumise au vote de l'assemblée générale annuelle 2024, visant à relever à 80 ans l'âge du Président.

Ainsi à compter de l'assemblée générale annuelle 2024, et sous réserve du vote favorable des actionnaires, l'article 10 des statuts de la Société prévoira que nul ne peut être nommé Président du Conseil d'administration, lorsque ce dernier n'assume pas la Direction Générale, s'il est âgé de plus de 80 ans. Lorsqu'en cours de mandat cette limite d'âge aura été atteinte, le président du conseil d'administration sera réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel est atteinte la limite d'âge.

Aux termes des statuts, chaque administrateur doit être propriétaire de vingt-cinq (25) actions, au moins, de la Société (au plus tard dans les six mois qui suivent la nomination), le règlement intérieur prévoyant, par ailleurs, qu'il est souhaitable que chacun d'entre eux détienne, au minimum 2 000 actions (incluant les 25 actions prévues par les statuts). 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 minimal de 2 000 titres.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que les actions détenues par les administrateurs peuvent l'être soit au nominatif ou être déposées auprès d'un intermédiaire habilité conformément à la loi. Par ailleurs, le règlement intérieur précise qu'en dehors de l'obligation statutaire de détention d'actions, les actions peuvent être des instruments financiers (tels que des American Depositary Receipts) notamment pour les administrateurs résidant à l'étranger.

Au 7 mai 2024, les administrateurs détenaient ensemble 95 857 666 actions de la Société dont 66 832 600 actions détenues par la Caisse de Dépôt et Placement du Québec, et 28 845 500 par Bpifrance Investissement, le reste du capital étant détenu par des investisseurs et des particuliers.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, revoit régulièrement, à tout le moins une fois par an, sa composition et celle de ses comités afin d'être en mesure de remplir pleinement l'ensemble de ses missions en termes de compétences opérationnelles et industrielles, financières, de contrôle des comptes et des risques, d'éthique et de conformité, de considérations sociales et environnementales et de gouvernance, l'objectif étant que sa composition soit, à tout moment, alignée avec l'ensemble des enjeux et la stratégie de la Société.

Dans ce contexte, le Comité de nominations et de rémunération a pour mission de piloter la procédure de sélection des administrateurs qui figure en annexe à son règlement intérieur.

La politique de diversité et cette procédure de sélection des administrateurs font l'objet d'une présentation plus détaillée au paragraphe « Politique de diversité et procédure de sélection ».

Le tableau ci-après reflète ainsi la composition du Conseil d'administration et de ses Comités au 7 mai 2024 :

Nom	Sexe	Âge	Nationalité	Nombre d'actions Alstom détenues	Administrateur indépendant	Participation à un comité			Début 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours	Années de présence au Conseil ⁽⁵⁾		
						Audit et risques	N&R ⁽¹⁾	E&C ⁽²⁾				Intégration	
M. Henri Poupard-Lafarge Président du Conseil d'administration et Directeur Général	H	55	Française	149 898					2015	2027	9		
M. Yann Delabrière Administrateur référent indépendant	H	73	Française	16 306	✓		Président		2017	2024	7		
Bpifrance Investissement, représenté par M. José Gonzalo	-	-		28 845 500	✓	✓	✓		2023	2027	1		
M. José Gonzalo, représentant permanent de Bpifrance Investissement	H	58	Française	-									
Caisse de Dépôt et Placement du Québec, représentée par M ^{me} Kim Thomassin	-	-		66 832 600		✓	✓		2021	2024	3,5		
M ^{me} Kim Thomassin, représentante permanente de CDPQ	F	52	Canadienne	-									
M ^{me} Bi Yong Chungunco	F	61	Philippine	2 000	✓			✓	2014	2026	10		
M ^{me} Clotilde Delbos	F	56	Française	2 653	✓	✓			2018	2026	6		
M. Daniel Garcia Molina Administrateur représentant les salariés	H	52	Espagnole	60	-				2021	2025	3,5		
M. Gilles Guilbon Administrateur représentant les salariés	H	60	Française	296	-			✓	2021	2025	3,5		
M ^{me} Sylvie Kandé de Beaupuy	F	67	Française et sénégalaise	2 518	✓			Présidente	2017	2027	7		
M. Frank Mastiaux	H	60	Allemande	2 000	✓		✓			Président	2020	2024	4
M. Philippe Petitcolin	H	71	Française	-	✓				2024	2024	3 mois		
M. Baudouin Prot	H	72	Française	1 600	✓		✓	✓	2018	2026	6		
M ^{me} Sylvie Rucar	F	67	Française	2 235	✓			Présidente	2015	2027	9		
		55 % H / 45 % F ⁽⁶⁾	Moyenne : 61 ans	95 857 666	82 % indépendant ⁽⁴⁾	75 % indépendant	83 % indépendant	100 % indépendant	67 % indépendant ⁽⁶⁾	-	-	Moyenne : 5,2 années	
M. Benoît Raillard Censeur	H	59	Française	-	-	-	-	-	2021	2024			
M. Jay Walder Censeur	H	65	Américaine et britannique	100 ⁽⁵⁾	-				2024	2024			
			8 nationalités représentées au Conseil										

(1) Comité de nominations et de rémunération

(2) Comité pour l'éthique et la conformité

(3) À la date de l'assemblée générale annuelle 2024.

(4) Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul de ces pourcentages.

(5) M. Jay Walder détient, en outre, 22 700 Amercian Depositary Receipts

(6) Incluant M. Jay Walder

Au cours de l'exercice écoulé, la société Bpifrance Investissement a été nommée en qualité d'administrateur par l'assemblée générale du 11 juillet 2023 qui a également renouvelé les mandats de M^{me} Sylvie Kandé de Beaupuy, M^{me} Sylvie Rucar et M. Henri Poupart-Lafarge et qui a ratifié la cooptation de M. Jay Walder qui avait été nommé administrateur en remplacement de M. Serge Godin en novembre 2022.

Le 12 mars 2024, le Conseil d'administration a coopté M. Philippe Petitcolin en qualité d'administrateur indépendant en remplacement de M. Jay Walder, démissionnaire, pour la durée du mandat restant à courir de ce dernier à savoir jusqu'à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2024. Le Conseil d'administration a également nommé M. Jay Walder en tant que censeur jusqu'à cette même date.

La cooptation de M. Philippe Petitcolin en tant qu'administrateur sera soumise à la ratification de l'assemblée générale annuelle 2024, qui devra également se prononcer sur le renouvellement de son mandat d'administrateur ainsi que sur la nomination de M. Jay Walder en tant qu'administrateur, dans ces deux cas pour une durée de 4 ans.

Outre les mandats de M. Philippe Petitcolin et de M. Jay Walder, il sera proposé à cette même assemblée de renouveler le mandat de la Caisse de Dépôt et Placement du Québec pour une nouvelle durée de 4 ans.

Les mandats de M. Yann Delabrière et de M. Frank Mastiaux expireront à l'issue de cette même assemblée.

S'agissant de M. Benoit Raillard, censeur nommé par le Conseil d'administration, son mandat prend également fin à l'issue de l'assemblée générale 2024 et le Conseil d'administration du 7 mai 2024 propose de le renommer pour une nouvelle durée de 4 ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale 2028.

Ainsi, à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2024 et sous réserve du vote favorable de l'assemblée sur l'ensemble des résolutions en relation avec la composition du Conseil d'administration, le Conseil d'administration serait composé de 12 administrateurs et d'un censeur, la proportion de femmes serait de 50 % (les administrateurs représentant les salariés et le censeur n'étant pas pris en compte dans le calcul de ce pourcentage), 7 nationalités seraient représentées et la proportion d'indépendance au Conseil d'administration serait de 80 % (les administrateurs représentant les salariés et le censeur n'étant pas pris en compte dans le calcul de ce pourcentage), avec 8 administrateurs qualifiés d'indépendants selon la Société et au regard du Code AFEP-MEDEF.

Comme annoncé par la Société dans son communiqué du 15 novembre 2023, la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et Directeur Général deviendra effective à l'issue de cette même assemblée générale.

À cette date M. Philippe Petitcolin, administrateur indépendant, assumera les fonctions de Président du Conseil d'administration, M. Henri Poupart-Lafarge continuant à assumer la direction générale de la Société.

5.1.1.2 Changements intervenus dans la composition du Conseil d'administration et des comités au cours de l'exercice 2023/24

Les changements intervenus au cours de l'exercice écoulé et les conséquences sur la composition des comités sont repris dans les tableaux ci-dessous :

Situation du Conseil d'administration

	Du 9 mai 2023 à l'assemblée générale du 11 juillet 2023	Assemblée générale du 11 juillet 2023	Du 11 juillet 2023 au 7 mai 2024
Départ : Expiration du mandat (E), Démission (D) ou remplacement en tant que Représentant Permanent (R)			M. Jay Walder (D) ⁽¹⁾
Renouvellement du mandat		M ^{me} Sylvie Kandé de Beaupuy ⁽¹⁾ M. Henri Poupart-Lafarge M ^{me} Sylvie Rucar ⁽¹⁾	
Ratification (R)/Nomination (N)/ Cooptation (C)		Bpifrance Investissement (N) ⁽¹⁾ M. Jay Walder (R) ⁽¹⁾	M. Philippe Petitcolin (C) ⁽¹⁾

(1) Administrateurs indépendants, étant entendu que M. Jay Walder a démissionné de son mandat d'administrateur le 12 mars 2024 et a été nommé censeur jusqu'à l'assemblée générale annuelle 2024

Situation des comités

	Situation au 31 mars 2023	Situation au 7 mai 2024
COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES		
Présidente	M ^{me} Sylvie Rucar*	Situation inchangée
Membres	M ^{me} Clotilde Delbos* CDPQ, représentée par M ^{me} Kim Thomassin	Bpifrance Investissement représentée par M. José Gonzalo* M ^{me} Clotilde Delbos* CDPQ, représentée par M ^{me} Kim Thomassin
COMITÉ DE NOMINATIONS ET DE RÉMUNÉRATION		
Président	M. Yann Delabrière*	Situation inchangée
Membres	M ^{me} Sylvie Rucar* M. Frank Mastiaux* M. Baudouin Prot* M. Gilles Guilbon**	Bpifrance Investissement représentée par M. José Gonzalo* CDPQ représentée par M ^{me} Kim Thomassin M ^{me} Sylvie Rucar* M. Frank Mastiaux* M. Baudouin Prot* M. Gilles Guilbon**
COMITÉ POUR L'ÉTHIQUE ET LA CONFORMITÉ		
Présidente	M ^{me} Sylvie Kandé de Beaupuy*	Situation inchangée
Membres	M ^{me} Bi Yong Chungunco* M. Baudouin Prot*	Situation inchangée
COMITÉ D'INTÉGRATION		
Président	M. Frank Mastiaux*	Situation inchangée
Membres	CDPQ, représentée par M ^{me} Kim Thomassin M. Daniel Garcia Molina** M. Jay Walder***	Situation inchangée

* Administrateur indépendant

** Administrateur représentant les salariés.

*** Administrateur indépendant jusqu'au 12 mars 2024 puis censeur jusqu'à l'assemblée générale annuelle 2024.

5.1.2 STRUCTURE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.1.2.1 Situation jusqu'à l'assemblée générale annuelle 2024 : combinaison des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général

Lors de sa réunion du 28 janvier 2016, le Conseil d'administration avait décidé de maintenir le cumul des fonctions de Président et de Directeur Général et avait nommé M. Henri Poupart-Lafarge en qualité de Président-Directeur Général de la Société.

5.1.2.2 Situation à compter de l'assemblée générale annuelle 2024 : dissociations des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général

À la suite de la publication, le 4 octobre 2023, d'informations financières préliminaires sur le premier semestre de l'exercice fiscal 2023/24 et de la révision des perspectives de l'exercice 2023/24, le Conseil d'administration a, à l'unanimité, et après la tenue de deux sessions exécutives, a pris la décision, annoncée le 15 novembre

2023, de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général à effet à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2024.

Cette dissociation, décidée dans le cadre des mesures visant à améliorer la responsabilité et la discipline financière, s'inscrit dans un objectif de gouvernement d'entreprise pérenne afin de permettre au Conseil d'administration d'exercer pleinement sa mission sous la responsabilité d'un Président dédié.

Ainsi et sous réserve du vote favorable de l'assemblée générale annuelle 2024 portant sur la nomination de M. Philippe Petitcolin en tant qu'administrateur et d'une modification des statuts visant à relever l'âge du Président du Conseil d'administration, les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général seront dissociées à compter de cette même date et seront exercées selon les modalités décrites ci-après, qui figurent dans le Règlement Intérieur du Conseil d'administration mis à jour le 7 mai 2024 et prenant effet à compter de la mise en œuvre de la dissociation.

1. Pouvoirs du Président du Conseil d'administration

Le Règlement Intérieur du Conseil d'administration qui prendra effet à compter de la dissociation de fonctions, prévoit que conformément aux textes légaux applicables, le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale et veille au bon fonctionnement des organes de la Société et qu'il s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Dans ce contexte, le Président du Conseil d'administration :

- fixe, avec le Directeur Général, le calendrier des réunions du Conseil et l'ordre du jour afin notamment de tenir pleinement compte des enjeux importants pour le Groupe et de ceux qui pourraient être soulevés par les administrateurs/censeurs ;
- convoque le Conseil d'administration, en arrête les ordres du jour, et veille à ce que l'information fournie aux administrateurs/censeurs leur permette de se prononcer de manière éclairée ; à ce titre, il contribue à la fluidité de l'information entre le Conseil et le Directeur Général ainsi qu'entre le Conseil et ses comités ;
- informe en tant que besoin les membres du Conseil d'administration entre deux séances ;
- 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/censeurs ;
- encourage et promeut les discussions ouvertes/critiques et s'assure que tous les points de vue puissent s'exprimer au sein du Conseil ;
- veille à ce que les responsabilités exercées au sein du Conseil soient claires pour tous les administrateurs/censeurs ;
- peut soumettre pour avis des questions à examen des différents comités constitués par le Conseil d'administration.

En complément des missions confiées par la loi, le Président du Conseil d'administration dispose des pouvoirs suivants qu'il exerce en lien avec le Directeur Général, le Directeur Général assurant la direction et la gestion opérationnelle de la Société :

- le Président est associé par le Directeur Général aux décisions majeures concernant la définition de la stratégie et/ou l'organisation du Groupe ;
- le Président peut participer, sur demande du Directeur Général, aux réunions internes avec le management sur ces sujets afin d'apporter son éclairage sur les enjeux stratégiques ;
- le Président peut participer, sur demande du Directeur Général, à des réunions avec des clients du Groupe ;
- le Président peut rencontrer les dirigeants et les cadres de la Société après en avoir informé le Directeur Général, en vue de partager ses avis et commentaires avec ce dernier ;
- le Président est informé des principaux sujets d'attention des actionnaires et des investisseurs en matière sociale, environnementale et de gouvernance et entretient un dialogue permanent avec eux en accord avec le Directeur Général. Il tient le Conseil d'administration régulièrement informé de ces échanges et de leur contenu ;
- le Président met son expérience au service du Groupe et veille au respect des valeurs et de la culture du Groupe ;
- le Président peut, à son initiative, assister avec voix consultative à toutes les séances des comités du Conseil d'administration dont il n'est pas membre. S'agissant du Comité de nominations et de rémunération, il est notamment associé aux travaux de sélection et de nomination des administrateurs, aux travaux portant sur la composition de l'équipe de direction et aux travaux relatifs au plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, à l'exception toutefois des travaux de rémunération le concernant. Il peut consulter ces comités sur toute question relevant de leur compétence ;
- le Président préside et convoque les sessions exécutives (dont le fonctionnement est décrit plus avant dans le présent Document d'Enregistrement Universel) ;
- le Président exerce en matière de conflits d'intérêts une action préventive de sensibilisation auprès des administrateurs/censeurs et il examine les situations de conflits d'intérêts potentiels.

Le Secrétariat du Conseil d'administration se tient à la disposition du Président du Conseil d'administration dans le cadre de l'accomplissement de ces missions.

Le Président rend compte au Conseil d'administration de l'exécution de ses missions.

2. Pouvoirs du Directeur Général

Le Règlement Intérieur du Conseil d'administration qui prendra effet à compter de la dissociation de fonctions, prévoit que le Directeur Général représente la Société dans ses rapports avec les tiers et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société dans le cadre de l'objet social, dans la limite des pouvoirs réservés au Conseil d'administration et aux assemblées d'actionnaires et des limitations prévues par ce même règlement intérieur.

En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs qui seraient conférés aux Directeurs Généraux Délégués, ceux-ci disposant à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.

Le Directeur Général peut rencontrer les membres du Conseil d'administration hors la présence du Président.

Par ailleurs, le Directeur Général reçoit une autorisation annuelle du Conseil d'administration, agissant dans le cadre des dispositions de l'article L.225-35 du Code de Commerce, qui lui permet d'octroyer des cautions, avals et garanties au nom d'Alstom, dans les limites d'un montant déterminé par le Conseil.

Il reçoit également une autorisation annuelle du Conseil d'administration, agissant sur la base de l'article L. 228-40 du Code de commerce, lui permettant d'émettre des obligations dans les limites d'un montant nominal maximal. Au cas où le Directeur Général ferait usage de cette autorisation, il devra en rendre compte au Conseil d'administration qui suivra toute décision d'émission.

3. Limitations des pouvoirs du Directeur Général

Le règlement intérieur du Conseil d'administration 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 d'euros, de partenariats pour lesquels la contribution du Groupe est supérieure à 80 millions d'euros, ainsi que sur toute opération de financement d'un montant unitaire supérieur à 400 millions d'euros pour les nouveaux emprunts à moyen ou long terme ou 1 milliard d'euros pour les billets de trésorerie à court terme, étant entendu que les opérations d'acquisition, de cession et de partenariat dont le montant unitaire est supérieur à 40 millions d'euros donnent lieu à une information du Conseil.

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...).

Par ailleurs, le Conseil d'administration approuve la composition de l'équipe de direction du Groupe.

5.1.2.3 Équilibre des pouvoirs

Mécanismes de gouvernement d'entreprise

La dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général qui sera effective à compter de l'assemblée générale annuelle 2024 s'ajoutera aux autres mécanismes déjà en place au sein de la Société qui permettent, à tout moment, d'assurer et de garantir l'existence d'une gouvernance équilibrée, contrôlée et efficace au sein de la Société parmi lesquels :

- une implication constante et continue du Conseil d'administration dans l'exécution de la stratégie dont la stratégie en matière de responsabilité sociale des entreprises (incluant la stratégie climatique). Ainsi, à la suite de la publication, le 4 octobre 2023, d'informations financières préliminaires sur le premier semestre de l'exercice fiscal 2023/24 et de la révision des perspectives de l'exercice 2023/24, un comité ad hoc a été mis en place, se réunissant à une fréquence au moins mensuelle et quand cela est nécessaire, associant notamment l'administrateur référent indépendant, qui le préside, aux membres du Comité d'audit et des risques et au dirigeant mandataire social exécutif afin d'examiner le plan de désendettement préparé par le Groupe et d'en rendre compte au Conseil d'administration ;
- l'existence d'une forte proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil (82 % au 31 mars 2024) et des comités dont la présidence a été confiée depuis leur création à des administrateurs indépendants et dont la composition est conforme aux recommandations de place. Par ailleurs, le dirigeant mandataire social exécutif n'est membre d'aucun des comités du Conseil d'administration et n'assiste aux comités que sur invitation des Présidents des comités ;
- les comités couvrent l'ensemble des sujets essentiels qui permettent d'assurer un contrôle de la Société (gouvernance, rémunération, finance, intégration, éthique et conformité) et, dans ce contexte, les comités peuvent échanger directement et quand ils le souhaitent avec les membres de l'équipe de direction et peuvent également solliciter des consultants externes quand nécessaire ;
- une forte implication du Conseil d'administration en termes de réunions et de taux de présence des membres aux réunions ;
- une information régulière fournie au Conseil sur les activités du Groupe et les événements significatifs, y compris en dehors des séances du Conseil, ceci incluant la mise à disposition d'une revue de presse mensuelle et de rapports d'analyses financières ;
- les interactions fréquentes et désormais établies entre les membres du Conseil avec les membres de l'équipe de direction ou les responsables fonctionnels ou opérationnels des fonctions clés du Groupe notamment dans le cadre de leur participation et présentations au cours des séances du Conseil et des comités ou de visites de sites/projets qui ont lieu à une fréquence annuelle ;
- un suivi continu des pratiques de gouvernement d'entreprise et du fonctionnement du Conseil d'administration et des comités qui permet d'identifier les axes d'amélioration souhaités et les priorités ainsi que d'apprécier le suivi des recommandations à travers :
 - une procédure d'évaluation annuelle menée de manière interne et pilotée par le Comité de nominations et de rémunération ou, tous les trois ans, confiée à un consultant extérieur, la dernière évaluation confiée à un tel consultant ayant porté sur l'exercice 2022/23,
 - des réunions des administrateurs non exécutifs (executive sessions) présidées, jusqu'à la mise en œuvre de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général, par l'administrateur référent indépendant, puis qui le seront, à compter de la prise d'effet de la dissociation, par le Président du Conseil d'administration, la pratique de ces sessions s'étant fortement développée au cours des exercices passés. Trois sessions exécutives ont eu lieu au cours de l'exercice 2023/24,
 - l'examen régulier des règlements intérieurs du Conseil et de ses comités, le cas échéant, pour tenir compte des évolutions de gouvernance au sein de la Société, mais également pour refléter toute évolution réglementaire. Ainsi au cours de l'exercice 2023/24, le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 12 mars 2024, modifié son règlement intérieur et ceux des comités pour tenir compte des impacts de l'entrée en vigueur de la directive (UE) 2022/2464 du 14 décembre 2022 concernant la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (Directive dite "CSRD") et de l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023. Dans ce contexte, la responsabilité du processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité a été confiée au Comité d'audit, renommé Comité d'audit et des risques, et son règlement intérieur, revu de manière approfondie. Le Règlement intérieur du Conseil d'administration a également été modifié pour que son rôle légal dans la détermination de la stratégie en matière de responsabilité sociale et environnementale, incluant la stratégie climatique, ressorte bien de ses attributions ;
- Le dialogue/les échanges continus et permanents 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 RSE au sens large portés, jusqu'à la dissociation de fonctions, par l'administrateur référent indépendant et qui le seront, à compter de cette même date, et en accord avec le Directeur Général, par le Président du Conseil d'administration ;
- la présence d'un Chief Operating Officer, intervenant en appui au dirigeant mandataire social exécutif sur des sujets opérationnels et transverses (Achats, Qualité...) et qui assiste à toutes les réunions du Conseil d'administration ;
- l'examen de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif, par le Comité de nominations et de rémunération, présidé par un administrateur indépendant et composé, au 31 mars 2024, à 83 % d'administrateurs indépendants, qui s'assure que cette rémunération est alignée avec les intérêts de toutes les parties prenantes concernées. Ainsi au cours de l'exercice 2023/24, au titre des conséquences du déficit de cash-flow libre du premier semestre 2023/24 annoncé le 4 octobre 2023, sur proposition de M. Henri Poupart-Lafarge et sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration du 14 novembre 2023 a décidé de renforcer le schéma de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général pour 2023/24, tel qu'arrêté par le Conseil d'administration du 9 mai 2023, en introduisant un critère supplémentaire et exigeant reflétant la réalisation des objectifs ajustés de cash-flow libre du Groupe pour 2023/24 qui s'appliquera au paiement des objectifs collectifs et personnels du Président-Directeur Général ;
- la revue régulière de la composition des membres de l'équipe de direction (« Leadership team ») et des plans de succession associés, incluant le plan de succession du dirigeant mandataire social exécutif ;
- l'existence de limitations aux pouvoirs du dirigeant mandataire social exécutif telles que décrites plus haut dans le présent Document d'enregistrement universel.

Administrateur référent indépendant

Contexte de la désignation d'un administrateur référent indépendant

Le Règlement Intérieur du Conseil d'administration qui entrera en vigueur à compter de l'assemblée générale annuelle 2024, tel que mis à jour par le Conseil d'administration du 7 mai 2024, prévoit que 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.

L'administrateur référent est nommé pour la durée de son mandat d'administrateur et est rééligible. Le Conseil d'administration peut mettre fin à ses fonctions à tout moment.

Conditions et modalités d'exercice des fonctions de l'administrateur référent indépendant (jusqu'à l'assemblée générale annuelle 2024)

Le règlement intérieur du Conseil d'administration, dans sa version applicable jusqu'à l'assemblée générale annuelle 2024, fixe comme suit les conditions et modalités d'exercice des fonctions de l'administrateur référent, ces dispositions étant supprimées du règlement intérieur à cette même date compte tenu de la mise en œuvre de la dissociation des fonctions de Président et Directeur Général.

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 peut convoquer le Conseil d'administration en cas d'empêchement du Président du Conseil d'administration et en présider les réunions en son absence ;
- 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 et le censeur ;

- l'administrateur référent veille à ce que les administrateurs et le censeur 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, dans une situation où les dirigeants mandataires sociaux seraient en conflit d'intérêts, réunir et présider à son initiative à tout moment, y compris entre deux séances du conseil d'administration, une session dite « exécutive » sur un ordre du jour prédéterminé, et en plus des deux sessions annuelles qui ont pour objet d'examiner i) la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs au regard notamment de leurs performances ii) l'efficacité de la gouvernance et l'adéquation de l'équipe de direction pour la mise en œuvre de la stratégie ;
- l'administrateur référent peut être Président du Comité de nominations et de rémunération ;
- l'administrateur référent 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 le censeur 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/censeur ;
- Il examine avec le Président du Conseil d'administration les situations de conflits d'intérêts potentiels.

Dialogue actionnarial

- L'administrateur référent est informé des principaux sujets d'attention des actionnaires et des investisseurs en matière sociale, environnementale et de gouvernance et entretient un dialogue permanent avec eux en accord avec le Président du Conseil d'administration. Il tient le Conseil d'administration régulièrement informé de ces échanges et de leur contenu.

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.

Bilan d'activité de l'administrateur référent indépendant au cours de l'exercice 2023/24

Depuis le 4 juillet 2017, le Conseil d'administration a décidé de confier la fonction d'administrateur référent et la présidence du Comité de nominations et de rémunération à M. Yann Delabrière, administrateur indépendant.

Compte tenu du bilan de son activité en 2022/23 tel que décrit dans le Document d'enregistrement universel 2022/23 en page 192, et l'exercice d'évaluation 2022/23 du fonctionnement du Conseil et des comités ayant confirmé l'efficacité du rôle exercé par M. Yann Delabrière, et le professionnalisme et la solidité des relations entretenues avec M. Henri Poupard-Lafarge, le Conseil d'administration avait décidé de renouveler le mandat de M. Yann Delabrière en tant qu'administrateur référent indépendant pour une durée d'un an à compter de l'assemblée générale 2023 jusqu'à l'expiration de son mandat d'administrateur soit jusqu'à l'assemblée générale 2024.

Au cours de l'exercice 2023/24, l'activité de M. Yann Delabrière en tant qu'administrateur référent indépendant a été principalement la suivante :

- il s'est entretenu régulièrement avec le Président-Directeur Général des principaux sujets liés à l'évolution de l'activité, à l'environnement concurrentiel, à la stratégie, au contexte économique et géopolitique, aux évolutions réglementaires en matière de durabilité et de leur impact notamment en termes d'organisation du Groupe. Le plan de désendettement a également été un sujet d'échange majeur, lors du comité ad hoc mis en place à la suite de la publication du 4 octobre 2023 et présidé par l'administrateur référent indépendant ;
- il a préparé avec le Président-Directeur Général le plan de travail annuel du Conseil d'administration et, dans le cadre notamment de la préparation des réunions du Conseil, revu l'ensemble des sujets importants qui y ont été présentés ou décidés ;
- il s'est tenu à la disposition des administrateurs et a entretenu un dialogue régulier avec ceux qui le souhaitent. En tant que Président du Comité de nominations et de rémunération, il a notamment piloté l'exercice annuel d'évaluation du fonctionnement du Conseil et des comités, réalisé de manière interne, sur la base de questionnaires et d'entretiens individuels avec chacun des administrateurs et le censeur ;
- il a présidé 3 réunions des administrateurs non exécutifs (executive sessions), qui ont eu pour objet de revoir la rémunération du Président-Directeur Général, son plan de succession et la structure de gouvernement d'entreprise de la Société à la suite de la publication du 4 octobre 2023. Les travaux menés sur ce sujet ont abouti à la décision prise par le Conseil d'administration du 14 novembre 2023 de procéder à la dissociation des fonctions et de retenir la candidature de M. Philippe Petitcolin en qualité de futur Président du Conseil d'administration ;
- il s'est entretenu de manière régulière avec le Président-Directeur Général sur la composition de l'équipe de direction, sur ses évolutions, le réservoir de talent associé et le plan de succession ;
- l'administrateur référent indépendant a échangé sur des sujets de gouvernance et, plus largement, de responsabilité sociétale et de développement durable avec certains investisseurs et agences de conseil en vote en vue de l'assemblée de juillet 2023 mais également au cours de l'exercice, en dehors des sujets liés à l'assemblée générale. Régulièrement sollicité, l'administrateur référent indépendant s'est tenu à la disposition des investisseurs et agences de conseil en vote tout au long de l'année pour maintenir un dialogue actionnarial de qualité dont il rend compte au Conseil d'administration ;
- l'administrateur référent indépendant a poursuivi son programme de visites de sites qui lui ont permis d'approfondir sa connaissance des activités du Groupe et d'échanger avec des collaborateurs du Groupe ;
- en tant que Président du Comité de nominations et de rémunération :
 - il a supervisé la revue des règlements intérieurs du Conseil d'administration et des comités pour tenir compte des impacts de l'entrée en vigueur de la directive (UE) 2022/2464 du 14 décembre 2022 concernant la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (Directive dite « CSRD ») et de l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023,
 - il a sollicité la réalisation de plusieurs études comparatives en matière de rémunérations et de gouvernance pour s'assurer de l'alignement de la Société avec les meilleures pratiques de marché. Dans ce contexte, il a notamment initié et piloté des travaux préparatoires sur la restructuration et la composition des comités,
 - il a défini, en lien avec un conseil spécialisé, les contours d'une formation sur les sujets ESG à l'attention du Conseil d'administration qui pourrait être délivrée pendant l'exercice en cours.

Le rôle de M. Yann Delabrière en tant qu'administrateur référent indépendant prendra fin à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2024, le mandat d'administrateur de M. Yann Delabrière expirant à l'issue de cette même assemblée.

Compte tenu de la dissociation de fonctions de Président et de Directeur Général qui sera effective à cette même date, les dispositions décrites plus avant dans le présent Document d'Enregistrement Universel relatives aux conditions et modalités d'exercice des fonctions de l'administrateur référent indépendant seront supprimées du Règlement Intérieur du Conseil, seules étant maintenues les dispositions définissant le contexte de sa désignation.

5.1.3 INFORMATIONS SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

5.1.3.1 Politique de diversité, procédure de sélection et plan de succession

Composantes de la politique de diversité et procédure de sélection

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, revoit régulièrement, à tout le moins une fois par an, sa composition et celle de ses comités afin d'être en mesure de remplir pleinement l'ensemble de ses missions en termes de compétences opérationnelles et industrielles, financières, de contrôle des comptes et des risques, d'éthique et de conformité, de considérations sociales et environnementales et de gouvernance, l'objectif étant que sa composition soit, à tout moment, alignée avec l'ensemble des enjeux et la stratégie de la Société.

La composition du Conseil d'administration et de ses comités est également revue dans le cadre de l'exercice d'évaluation annuelle du Conseil d'administration, les administrateurs étant notamment invités à faire part de leurs commentaires sur la composition du Conseil en termes de taille, de compétences ainsi que sur la procédure de sélection en place.

Afin de satisfaire l'objectif de diversité qu'il s'est fixé, le Conseil d'administration, veille à tout moment :

- à la complémentarité des compétences appréciées sur le fondement notamment de la formation et des expériences de chaque administrateur, cette complémentarité étant reflétée dans une matrice dite de compétences ;
- à la diversité appréciée de manière personnelle sur le fondement de plusieurs critères, répondant, le cas échéant, à des exigences réglementaires :
 - la nationalité et/ou le profil international,
 - les compétences opérationnelles et industrielles,
 - l'âge,
 - le genre,
 - l'absence de dépassement des règles de cumul de mandats,
 - l'indépendance,
 - l'ancienneté au Conseil d'administration,
 - les besoins spécifiques identifiés au sein d'un comité,
 - la représentation d'un actionnaire/des salariés.

Les administrateurs indépendants, qu'il s'agisse d'administrateurs nouvellement nommés ou cooptés, font ainsi l'objet d'une procédure de sélection prenant en considération, à tout moment, les besoins de la Société analysés sur la base des éléments ci-dessus.

Ce processus, confié à un cabinet externe spécialisé, est conduit par le Président du Comité de Nominations et de Rémunération et sera, à compter de la dissociation de fonctions, mené en coordination avec le Président du Conseil d'administration, le Directeur Général y étant associé.

Le Comité réalise, par ailleurs, ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès d'eux.

Le Comité analyse également, sur la base de ces mêmes éléments, le profil d'un administrateur indépendant dont le mandat arrive à échéance et, à l'issue de son analyse, décide de recommander ou non son renouvellement au Conseil d'administration.

S'agissant par ailleurs, des autres administrateurs qui le composent (administrateurs représentant les actionnaires, administrateurs représentant les salariés), le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération,

procède à leur revue pour s'assurer de leur capacité d'adhérer à la culture déployée au sein du Conseil.

Ainsi, tous les candidats pressentis, quelle que soit la catégorie d'administrateurs à laquelle ils appartiennent, ont vocation à rencontrer de manière individuelle, les dirigeants mandataires sociaux et les membres du Comité de nominations et de rémunérations.

Par ailleurs, un programme d'intégration est déployé lors de l'arrivée d'un nouvel administrateur, lui permettant, entre autres, de rencontrer les principaux Directeurs opérationnels et fonctionnels du Groupe, de procéder à des visites de sites et d'échanger avec des collaborateurs.

La procédure de sélection des administrateurs figure en annexe du règlement intérieur du Comité de nominations et de rémunération.

Mise en œuvre de la politique de diversité et résultats au cours de l'exercice écoulé

Au cours de l'exercice écoulé, la mise en œuvre de la politique de diversité a conduit à proposer à l'assemblée générale 2023, la nomination de M. Jay Wader qui avait été coopté le Conseil d'administration du 15 novembre 2022.

La cooptation de M. Jay Walder, en remplacement de M. Serge Godin démissionnaire, avait été effectuée à l'issue d'un processus mené, selon la procédure de sélection en place au sein de la Société, par un cabinet externe spécialisé sur la base d'un profil défini en concertation entre la Caisse de Dépôt et Placement du Québec, CDPQ, (qui, pour mémoire, dispose du droit de nommer deux administrateurs et un censeur) et la Société, tenant compte de besoins spécifiques du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration avait notamment relevé que M. Jay Walder possède de solides compétences dans le domaine des transports en ayant notamment occupé des fonctions exécutives au sein d'entités de transports publiques, clients traditionnels d'Alstom. Le Conseil d'administration avait également estimé que sa longue carrière à l'international et sa connaissance du marché américain constituent des éléments de valeur pour le Conseil d'administration.

Sur la base de ces considérations, le Conseil d'administration avait confirmé être favorable à sa cooptation aux fonctions d'administrateur et à sa nomination en tant que membre du Comité d'intégration et le Conseil d'administration du 9 mai 2023, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, s'est prononcé en faveur de sa nomination par l'assemblée générale du 11 juillet 2023 pour un mandat de 4 ans, sur la base de ces mêmes considérations.

Le Conseil d'administration du 9 mai 2023 a également décidé de soumettre au vote de l'assemblée générale du 11 juillet 2023 la nomination en qualité d'administrateur de la société Bpifrance Investissement, société de gestion des investissements en fonds propres de Bpifrance, détenant alors 7,5 % du capital de la société au (via le fonds Lac1). Dans ce contexte, il a été noté que le fonds Lac1 a pour objectif d'investir sur le long terme au capital de multinationales françaises cotées en s'impliquant dans leur gouvernance.

La société Bpifrance Investissement est représentée par M. José Gonzalo.

Le 15 novembre 2023, la Société a annoncé que M. Philippe Petitcolin deviendra Président du Conseil d'administration à compter de l'assemblée générale annuelle 2024.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération a considéré que M. Philippe Petitcolin remplit tous les critères requis pour exercer la fonction de Président du Conseil d'administration d'Alstom :

- une longue expérience de fonctions exécutives (en tant qu'ancien dirigeant mandataire social exécutif) couronnée de réussite dans le secteur industriel au sens large ;
- un parcours notable et une crédibilité en termes de développement, transformation et acquisition/intégration ;
- une solide expérience de la gouvernance et des Conseils d'administration.

Le 12 mars 2024, le Conseil d'administration a, tenant compte de ces éléments, coopté M. Philippe Petitcolin en qualité d'administrateur indépendant en remplacement de M. Jay Walder, démissionnaire, pour la durée du mandat restant à courir de ce dernier à savoir jusqu'à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2024. Le Conseil d'administration a également nommé M. Jay Walder en tant que censeur jusqu'à cette même date. Depuis cette date, M. Philippe Petitcolin est ainsi pleinement associé aux travaux et aux réflexions du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration du 7 mai 2024, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, a décidé de soumettre au vote de l'assemblée annuelle générale 2024, la ratification de la cooptation de M. Philippe Petitcolin en tant qu'administrateur, l'assemblée devant également se prononcer sur le renouvellement de son mandat ainsi que sur la nomination de M. Jay Walder en tant qu'administrateur, dans ces deux cas pour une durée de 4 ans.

À cet égard, les considérations ayant présidé, en novembre 2022, à la cooptation de M. Jay Walder, ont été réitérées.

Outre les mandats de M. Philippe Petitcolin et de M. Jay Walder qui seront soumis au vote des actionnaires, il sera proposé à cette même assemblée de renouveler le mandat de la Caisse de Dépôt et Placement du Québec pour une nouvelle durée de 4 ans.

Les mandats de M. Yann Delabrière et de M. Frank Mastiaux expireront à l'issue de cette même assemblée.

S'agissant de M. Benoit Raillard, censeur nommé par le Conseil d'administration, son mandat prend également fin à l'issue de

l'assemblée générale annuelle 2024 et le Conseil d'administration du 7 mai 2024 propose de le renommer pour une nouvelle durée de 4 ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale 2028.

L'ensemble des informations relatives aux candidats dont le mandat est soumis à renouvellement/ratification ou dont la nomination est soumise au vote figurent dans la brochure de convocation à l'assemblée générale annuelle 2024.

Le Comité de nominations et de rémunération a également revu les profils, les compétences et l'indépendance des administrateurs comme chaque année.

Plan de succession du dirigeant mandataire social exécutif et de l'équipe de direction du Groupe

Le plan de succession du dirigeant mandataire social exécutif fait l'objet d'une note de procédure écrite, comportant des solutions de principe, et est revu de manière régulière, à tout le moins une fois par an, par le Comité de Nominations et de Rémunération et en session exécutive du Conseil d'administration.

Au cours de l'exercice écoulé, ce plan, a été revu en session exécutive le 9 mai 2023, puis par le comité de nominations et de rémunération du 11 mars 2024.

Ce plan traite principalement de la situation de succession temporaire en cas de vacance imprévisible du dirigeant mandataire social exécutif et comporte une composante liée à une succession plus classique à moyen/long terme.

Ce plan s'appuie notamment sur la revue régulière, dès que cela est rendu nécessaire par exemple en cas de nomination d'un nouveau membre, de la composition de l'équipe de direction du Groupe, incluant le dirigeant mandataire social exécutif, et sur le plan de succession associé (comportant trois niveaux de temporalité, successeurs d'urgence, successeurs à 1-2 ans, successeurs à 3-5 ans) qui fait lui-même l'objet d'une revue annuelle en Comité de nominations et de rémunération et dont il est rendu compte au Conseil d'administration. Cette revue permet plus globalement d'examiner les actions menées pour développer les talents et la diversité au sein du Groupe.

5.1.3.2 Mandats et fonctions exercés par les administrateurs et le censeur, compétences clefs

La présente section est établie sur la base des informations transmises par les administrateurs et le censeur en vue de la préparation du Document d'enregistrement universel et de regrouper les éléments qui servent à l'élaboration de la matrice des compétences et à la qualification d'indépendance des administrateurs par le Conseil d'administration.

Ces informations sont à jour au 7 mai 2024 :



M. Henri Poupart-Lafarge

Âge : 55 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : Alstom – 48, rue Albert-Dhalenne – 93400 Saint-Ouen-sur-Seine (France).

Fonction principale : Président-Directeur Général d'Alstom.

Date de première nomination : 30 juin 2015

Expiration du mandat en cours : AG tenue en 2027, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2027.

Détient 149 898 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

Au sein du groupe Alstom :

- Président de la Fondation Alstom depuis le 10 septembre 2015

Hors groupe Alstom :

- Administrateur de la Société Générale* depuis le 18 mai 2021

À l'étranger :

-

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

Hors groupe Alstom :

-

Au sein du groupe Alstom :

-

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^{er} février 2016.

Compétences clefs apportées au Conseil d'administration d'Alstom :

M. Henri Poupart-Lafarge apporte au Conseil d'administration sa connaissance approfondie de l'activité d'Alstom, de son histoire et de sa culture, ayant rejoint le Groupe il y a plus de 25 ans. Son parcours professionnel et son expérience managériale lui permettent d'appréhender et d'éclairer le Conseil sur l'ensemble des enjeux stratégiques, incluant les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux, et opérationnels du Groupe.

* Société cotée.



M. Yann Delabrière

Âge : 73 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : Alstom – 48, rue Albert-Dhalenne – 93400 Saint-Ouen-sur-Seine (France).

Fonction principale : Président de MM Consulting SAS

Date de première nomination : 17 mars 2017

Expiration du mandat en cours : AG tenue en 2024, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2024.

Administrateur indépendant.

Administrateur référent.

Président du Comité de nominations et de rémunération.

Détient 16 306 actions (dont 12 653 actions par l'intermédiaire de la société MM Consulting).

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

- Président de MM Consulting SAS (France) depuis octobre 2016

À l'étranger :

- Membre du Conseil de surveillance de STMicroelectronics* (Pays-Bas) depuis mai 2020
- Administrateur et président du comité d'audit de Leddartech* (Canada) depuis février 2021

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

- Président du Conseil de surveillance d'Idemia Group de juillet 2020 à mars 2023
- Président du Conseil d'administration d'Idemia France (groupe Idemia), de juillet 2020 à mars 2023
- Président du Directoire d'Idemia, d'octobre 2018 à juin 2020
- Président d'Idemia Identity & Security France d'octobre 2018 à juillet 2020
- Président de Galaxy Manco d'octobre 2018 à juillet 2020

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 puis Président du Directoire d'octobre 2018 à juillet 2020, date à partir de laquelle il a de nouveau exercé les fonctions de Président du Conseil de surveillance et ce, jusqu'à mars 2023. Il est également membre du Conseil de surveillance de STMicroelectronics et administrateur et président du comité d'audit de Leddartech et ancien administrateur de Capgemini SE et de Société Générale.

Compétences clefs apportées au Conseil d'administration d'Alstom :

M. Yann Delabrière a exercé des fonctions financières et exécutives dans de nombreuses sociétés industrielles et des transports de premier plan, grâce auxquelles il a, entre autres, acquis une expérience des problématiques liées au changement climatique, à la cybersécurité et aux enjeux sociaux et sociétaux. Il fait ainsi bénéficier le Conseil d'administration d'une solide expérience dans des domaines clefs pour le Groupe, d'une vision stratégique reconnue, associées à une expertise significative en matière de gouvernement d'entreprise.

* Société cotée.

Bpifrance Investissement, représenté par M. José Gonzalo



Bpifrance Investissement
Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle au capital de 20 000 000 d'euros.
Siège social : 27/31, avenue du Général-Leclerc, 94710 Maisons-Alfort, France.

Date de première nomination de Bpifrance Investissement : 11 juillet 2023.

Expiration du mandat en cours : AG tenue en 2027, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2027.

Administrateur indépendant.

Membre du Comité d'audit et des risques.

Membre du Comité de nominations et de rémunération.

Bpifrance détient 28 845 500 actions (via le fonds Lac1).



M. José Gonzalo

Âge : 58 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : Bpifrance, 6/8, boulevard Haussmann, 75009 Paris, France.

Fonction principale : Directeur Exécutif, Direction Mid & Large Cap et Fonds Propres PME, Bpifrance

Représentant permanent de Bpifrance Investissement depuis le 11 juillet 2023.

M. José Gonzalo ne détient aucune action Alstom.

Mandats et fonctions actuels de Bpifrance Investissement :

En France :

- Administrateur d'Abeo* depuis le 19 juillet 2017
- Administrateur d'Advicenne Pharma* depuis le 29 avril 2011
- Administrateur d'Arkema* depuis le 20 mai 2021
- Administrateur de Bénéteau* depuis le 8 février 2019
- Membre du Conseil de Surveillance d'Elis* depuis le 25 mai 2023
- Administrateur d'Euroapi* depuis le 3 mai 2022
- Administrateur de Fermentalg* depuis le 11 juillet 2013
- Administrateur de Forsee Power* depuis le 20 décembre 2018
- Membre du Conseil de Surveillance de Kalray* depuis le 6 juillet 2018
- Censeur au Conseil d'administration de Maat Pharma* depuis le 30 octobre 2020
- Administrateur de Mcphy Energy* depuis le 3 juillet 2017
- Administrateur de Mersen* depuis le 30 octobre 2013
- Administrateur de Metabolic Explorer* depuis le 7 juillet 2021
- Administrateur de Nacon* depuis le 30 juillet 2020
- Administrateur de Neoen* depuis le 12 septembre 2018
- Administrateur de SEB SA* de le 19 mai 2022
- Membre du Conseil de surveillance de Serge Ferrari Group* depuis le 19 avril 2023
- Administrateur de SPIE SA* depuis le 4 mars 2022
- Censeur au Conseil d'administration de Teract* depuis le 29 juillet 2022
- Administrateur de Verallia* depuis le 3 octobre 2019
- Censeur au Conseil d'administration de Voyageurs du monde* depuis le 29 avril 2021

À l'étranger :

-

Mandats et fonctions échus de Bpifrance Investissement (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

- Administrateur d'Adocia* de décembre 2009 à décembre 2022
- Administrateur d'Albioma* de mai 2017 à août 2022
- Administrateur de Balyo* de février 2015 à novembre 2023
- Administrateur de Bastide Le Confort Medical* de décembre 2019 à mai 2021
- Censeur du Conseil de surveillance d'Elis* de janvier à mai 2023
- Administrateur de Eos Managing* de décembre 2011 à juin 2020
- Administrateur d'Eutelsat Communications* de novembre 2021 à septembre 2023
- Censeur au Conseil d'administration de Gensight Biologics* de décembre 2013 à janvier 2021
- Censeur au Conseil d'administration de Nacon* de février 2020 à juillet 2020
- Administrateur de Pixium Vision* de novembre 2013 à mai 2019
- Censeur au Conseil d'administration de Poxel* de juin 2017 à février 2020
- Administrateur de Sensorion* depuis le 12 septembre 2014 à août 2023
- Administrateur de Supersonic Imagine* de décembre 2010 à août 2019
- Administrateur de Vergnet SA* de juillet 2017 à juin 2018
- Administrateur de Vilmorin & Cie* de décembre 2020 à juillet 2023

À l'étranger :

- Censeur au Conseil d'administration de GETAROUND* d'avril 2019 à décembre 2022

* Société cotée.

Autres mandats et fonctions actuels de M. José Gonzalo :En France :

- Président-Directeur Général et administrateur de Bpifrance International Capital depuis le 14 décembre 2018
- Représentant permanent de Bpifrance Investissement, administrateur de CMA-CGM depuis le 25 mars 2020
- Représentant permanent de Bpifrance Investissement, administrateur de GALILEO GLOBAL EDUCATION STRATEGY depuis le 18 octobre 2022
- Représentant permanent de Bpifrance Participations, administrateur de PAPREC depuis le 27 juin 2018
- Administrateur de ESSILORLUXOTTICA* depuis le 21 mai 2021

À l'étranger :

-

Mandats et fonctions échus de M. José Gonzalo (exercés au cours des cinq dernières années) :En France :

- Représentant permanent de Bpifrance Participations, membre du Conseil de surveillance de DIOT – SIACI TOPCO de novembre 2021 à janvier 2024
- Représentant permanent de Bpifrance Investissement, administrateur de TOTAL EREN d'octobre 2015 à juillet 2023
- Représentant permanent de Bpifrance Participations, administrateur d'AVRIL PÔLE VÉGÉTAL d'octobre 2014 à décembre 2019
- Censeur au Conseil d'administration de CMA CGM d'avril 2014 à mars 2020
- Représentant permanent de Bpifrance Participations, administrateur du GROUPE LIMAGRAIN HOLDING de décembre 2017 à octobre 2020

À l'étranger :

-

Biographie :

M. José Gonzalo est diplômé de Sciences-Po Paris et de l'université Paris Dauphine. Il a 25 ans d'expérience en fusions-acquisitions et Private Equity. Après avoir commencé sa carrière au Département Fusions et Acquisitions de la Compagnie Financière Rothschild, il rejoint le groupe Orange où il exerce les fonctions de Directeur du Développement et Directeur des Fusions-Acquisitions dans des filiales et au siège.

Il rejoint ensuite Capgemini en 2009 pour y prendre la Direction des Fusions-Acquisitions avant de rejoindre Bpifrance. Il rejoint Bpifrance en 2014 en tant que membre du Comité de direction de Mid & Large Cap et coresponsable du fonds ETI 2020 pour lequel il a notamment conduit des opérations d'investissement telles que Eren, Quadran, Sandaya, Inseec, Medipole, Les Petits Chaperons Rouges.

En octobre 2016, José Gonzalo devient Directeur Exécutif chez Bpifrance, Direction Mid & Large Cap. Depuis le 1^{er} août 2018, il est également Directeur Exécutif en charge des activités Fonds propres PME.

Il a piloté l'opération de rachat de la participation de l'Agence des participations de l'État (APE) dans PSA devenu Stellantis.

Compétences clefs apportées au Conseil d'administration d'Alstom:

M. José Gonzalo, qui dispose d'une solide expertise en matière de financement d'entreprises, d'opérations financières et de marché et de croissance externe est ainsi en mesure d'accompagner le Conseil d'administration et de l'éclairer avec pertinence dans l'ensemble de ses travaux stratégiques et de transformation.

* Société cotée.

Caisse de Dépôt et Placement du Québec, représentée par M^{me} Kim Thomassin



CDPQ

Investisseur institutionnel.

Siège social : 1000, place Jean-Paul-Riopelle, Montréal (Québec), HBZ 2B3, Canada.

Date de première nomination de CDPQ : 29 octobre 2020 à effet le 29 janvier 2021.

Expiration du mandat en cours : AG tenue en 2024, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2024.

Membre du Comité d'audit et des risques.
Membre du Comité d'intégration.

Membre du Comité de nominations et de rémunération.

CDPQ détient 66 832 600 actions.



M^{me} Kim Thomassin

Âge : 52 ans.

Nationalité : canadienne.

Adresse professionnelle : 1000, place Jean-Paul-Riopelle, Montréal (Québec), HBZ 2B3, Canada.

Fonction principale : Première Vice-Présidente et cheffe au sein de la Caisse de Dépôt et Placement du Québec.

Représentante permanente de CDPQ depuis le 29 octobre 2020, à effet le 29 janvier 2021.

M^{me} Kim Thomassin ne détient aucune action Alstom.

Mandats et fonctions actuels de CDPQ :

En France :

–

À l'étranger :

–

Mandats et fonctions échus de CDPQ (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

- Membre du Conseil d'administration de Elior Group (France) de mars 2016 à avril 2020

À l'étranger :

–

Autres mandats et fonctions actuels de M^{me} Kim Thomassin :

En France :

–

À l'étranger :

–

Mandats et fonctions échus de M^{me} Kim Thomassin (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

–

À l'étranger :

- Première Vice-Présidente des Affaires Juridiques et secrétariat, Caisse de Dépôt et Placement du Québec (Canada) jusqu'en avril 2020
- Membre du Conseil d'administration d'Ivanhoé Cambridge Inc. (Canada), groupe CDPQ, de septembre 2017 à mars 2021
- Membre du Conseil consultatif de Findev Canada (Canada), de mai 2020 à février 2022
- Membre du Conseil d'administration de Ceres (Canada), de juillet 2019 à avril 2021
- Membre du Conseil d'administration du Cirque du Soleil (Canada) de mars 2017 à novembre 2020

Biographie :

À titre de première vice-présidente et cheffe depuis avril 2020, M^{me} Kim Thomassin a pour mandat de piloter la stratégie d'investissement de la CDPQ au Québec et les activités de financement et d'accompagnement des moyennes et grandes sociétés québécoises. Elle dirige les équipes d'investissement et de partenaires opérationnels au Québec. Elle siège au comité de direction et au comité Investissement-Risques. Auparavant, M^{me} Thomassin occupait le poste de Première Vice-Présidente, Affaires juridiques et Secrétariat. À ce titre, elle dirigeait les équipes Affaires juridiques, Secrétariat, Conformité et Investissement durable.

Avant de se joindre à la Caisse en 2017, M^{me} Thomassin était leader nationale, Clients et associée directrice, région du Québec, du cabinet McCarthy Tétrault. En tant que membre de l'équipe de direction, elle a contribué à la gestion régionale et nationale du cabinet, et au renforcement de sa présence pancanadienne. Au cours des 17 années qu'elle y a passées, elle a occupé différentes fonctions d'importance et s'est spécialisée dans le financement de projets et les transactions d'acquisitions dans les secteurs de l'énergie et des infrastructures. Elle a ainsi participé à plusieurs transactions liées à des projets d'envergure au Canada et à l'échelle internationale. Elle a aussi représenté des institutions publiques et des promoteurs dans le cadre de partenariats public-privé. M^{me} Thomassin a obtenu un B.C.L./LL.B. de l'Université Laval et une mineure en psychologie de l'Université McGill. Elle a aussi étudié à la faculté de droit de l'Université de Western Ontario. Elle est membre du Barreau du Québec.

En plus de siéger au Conseil d'administration d'Alstom, M^{me} Kim Thomassin est Coprésidente du Cabinet de campagne de la Fondation de l'Hôpital de Montréal pour enfants. En 2022, elle a été nommée coprésidente d'honneur de deux organismes : la Fondation de l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont et la Fondation Lise Watier. Elle est également une des quatre membres du Groupe d'experts, mis sur pied par le gouvernement fédéral, ayant pour mandat de consulter les gens d'affaires canadiens sur la finance durable. En 2019, elle a été nommée GC Influencer par le Chambers GC Influencers Global 100, une distinction qui reconnaît le leadership et les contributions de dirigeants de services juridiques à travers le monde. En 2016, elle a reçu la Médaille de l'Assemblée nationale du Québec en reconnaissance de son parcours et de son engagement pour l'avancement des femmes.

- Membre du Conseil d'administration d'Attraction Media (Canada) de janvier 2016 à avril 2020
- Membre du Conseil d'administration de CCMM (Fondation de la Chambre de commerce du Montréal Metropolitan) (Canada) d'octobre 2015 à mai 2019

Son leadership a aussi été reconnu par le biais de différentes distinctions, dont le Mérite Christine-Tourigny, la distinction Avocat émérite du Barreau du Québec et le prix Zenith de Lexpert à titre d'avocate chef de file. En 2012, elle a figuré parmi le Top 100 des Canadiennes les plus influentes du Réseau des femmes exécutives (WXN).

Compétences clefs apportées au Conseil d'administration d'Alstom:

Ayant notamment dirigé les équipes d'investissement durable au sein de la Caisse de Dépôt et Placement du Québec, M^{me} Kim Thomassin apporte une vision significative au Conseil d'administration en matière de sujets ESG, allant des problématiques climatiques aux sujets d'éthique et de conformité ou encore de gouvernance. Son expérience en matière de politiques gouvernementales et publiques lui permet de saisir avec justesse l'environnement dans lequel Alstom évolue. Actuellement en charge de piloter la stratégie d'investissement de la CDPQ au Québec, elle évolue dans un environnement industriel et de gestion des risques liés varié.



M^{me} Bi Yong Chungunco

Âge : 61 ans.

Nationalité : philippine.

Adresse professionnelle : Alstom – 48, rue Albert-Dhalenne – 93400 Saint-Ouen-sur-Seine (France).

Fonction principale : Présidente de Telengtan Brothers and Sons (Philippines)

Date de première nomination : 1^{er} juillet 2014

Expiration du mandat en cours : AG tenue 2026 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2026.

Administratrice indépendante.

Membre du Comité pour l'éthique et la conformité.

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 :

–

À l'étranger :

- Directrice Générale de Luzon International Premiere Airport Development Corporation, de février 2019 à août 2022

Biographie :

M^{me} Bi Yong Chungunco a été jusqu'en août 2022 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 dans le cadre d'un projet de partenariat public-privé.

M^{me} 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 SA. Elle était jusque-là Senior Vice President, Directrice Juridique Groupe et Secrétaire Général de Lafarge SA basée à Paris, France.

Elle a 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'avocats avant de rejoindre le groupe Lafarge.

Depuis le 1^{er} septembre 2023, M^{me} Bi Yong Chungunco est la Présidente de Telengtan Brothers and Sons (Philippines).

Compétences clefs apportées au Conseil d'administration d'Alstom :

M^{me} Bi Yong Chungunco possède une vaste expérience dans la gestion de sociétés, privées et cotées en Bourse, en particulier dans la région de l'Asie du Sud-Est, avec un accent particulier sur la gouvernance, la gestion des parties prenantes, les ressources humaines et les actions en matière de durabilité. Avocate de formation, elle a également géré des projets stratégiques complexes et des opérations de fusions-acquisitions transfrontalières, incluant notamment des opérations de restructurations et des d'intégration. Sa large expérience dans les secteurs de la fabrication et des infrastructures lui permet d'offrir au Conseil d'administration une vision holistique et transverse.



M^{me} Clotilde Delbos

Âge : 56 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : Alstom – 48, rue Albert-Dhalenne – 93400 Saint-Ouen-sur-Seine (France).

Fonction principale : -

Date de première nomination : 17 juillet 2018.

Expiration du mandat en cours : AG tenue 2026 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2026.

Administratrice indépendante.

Membre du Comité d'audit et des risques.

Détient 2 653 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

- Administratrice de Sanofi* depuis le 30 avril 2024
- Présidente d'Hactif Advisory depuis décembre 2023
- Cogérante d'Hactif Patrimoine (France) depuis 2017
- Administratrice d'AXA* depuis 2021

À l'étranger :

-

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France, au sein du groupe Renault :

- Directrice Générale par intérim groupe Renault* (France), jusqu'en 2020
- Présidente de Mobilize Invest (devenue Caremakers Invest), groupe Renault (France) jusqu'en 2020
- Directrice financière du groupe Renault, jusqu'à février 2022
- Directrice générale adjointe groupe Renault, jusqu'à décembre 2022
- Directrice générale Mobilize, groupe Renault, jusqu'en décembre 2022
- Administratrice et Présidente du Conseil d'administration de la Banque RCI SA, groupe Renault (France) jusqu'en décembre 2022
- Présidente de Renault Venture Capital (devenue Mobilize Ventures), groupe Renault (France) jusqu'en décembre 2022
- Présidente de Renault Mobility as an Industry, groupe Renault, (France), jusqu'en décembre 2022
- Directrice générale de la marque Nouvelles Mobilités, groupe Renault, jusqu'en décembre 2022

À l'étranger, au sein du groupe Renault :

- Membre du Directoire d'Alliance Rostec Auto B.V. (Pays-Bas), d'octobre 2017 à mai 2020
- Membre du Conseil de surveillance d'Alliance Ventures B.V. (Pays-Bas), d'octobre 2019 à septembre 2020
- Présidente-Directrice Générale de Renault Nissan B.V. (Pays-Bas), de novembre 2019 à novembre 2020
- Administratrice de Renault Espana (Espagne) d'avril 2021 à mars 2022

Biographie :

M^{me} Clotilde Delbos est diplômée de l'EM Lyon. Elle a débuté sa carrière en Californie puis à Paris, chez Price Waterhouse, avant de rejoindre le groupe Pechiney en 1992. Elle occupe différents postes en France et à Bruxelles, dans l'audit interne, la trésorerie et les fusions-acquisitions avant de devenir Directrice Financière de division (Bauxite Alumine et Commerce International). Après l'acquisition de Pechiney par le groupe québécois Alcan, M^{me} Clotilde Delbos devient, en 2005, Directrice Financière de la division Engineered Products, jusqu'à la cession en 2011 de celle-ci au fonds d'investissement Apollo Global Management et au Fonds stratégique d'investissement. Dans cette nouvelle entité, Constellium, ses deux derniers postes sont ceux de Directrice Financière Adjointe puis Directrice des Risques.

M^{me} Clotilde Delbos rejoint le groupe Renault en 2012 en tant que Directrice Performance et Contrôle du Groupe. En avril 2016, M^{me} Clotilde Delbos est nommée Directrice Financière du groupe Renault et Présidente du Conseil d'administration de RCI Banque.

Le 11 octobre 2019, elle est nommée Directrice Générale de Renault SA par intérim jusqu'à l'entrée en fonction de Monsieur Luca de Meo en qualité de Directeur Général de Renault SA, et de Président de Renault SAS le 1^{er} juillet 2020.

Le 1^{er} juillet 2020, M^{me} Clotilde Delbos est nommée Directrice Générale Adjointe du groupe Renault. Elle conservait également ses fonctions de Directrice Financière du groupe Renault et Présidente du Conseil d'administration de RCI Bank & Services.

Le 1^{er} janvier 2021, M^{me} Clotilde Delbos est nommée Directrice Générale de la marque Nouvelles Mobilités (Mobilize). Elle demeure Directrice Générale Adjointe, Directrice Financière (jusqu'au 1^{er} mars 2022), groupe Renault et Présidente du Conseil d'administration de RCI Bank & Services. Elle est membre du Board of Management du groupe Renault.

Le 1^{er} janvier 2023, M^{me} Clotilde Delbos quitte toutes ses fonctions au sein du groupe Renault.

Compétences clefs apportées au Conseil d'administration d'Alstom :

Son expertise reconnue dans le domaine financier au sens large (audit, contrôle interne, financement, contrôle de gestion, risques, fusions et acquisitions...) ainsi que son expérience de direction d'entreprise, acquises notamment dans le cadre de fonctions dirigeantes exercées dans un environnement international, permettent à M^{me} Clotilde Delbos d'apporter une contribution majeure au Conseil d'administration et au Comité d'audit et des risques d'Alstom dont elle est membre depuis le début de son mandat. Sa longue expérience au sein de l'industrie automobile lui permet également d'éclairer le Conseil d'administration sur les sujets liés à la transition climatique.

* Société cotée.



M. Daniel Garcia Molina

Âge : 52 ans.

Nationalité : espagnole.

Adresse professionnelle : Alstom, Carretera de Santa Perpetua a Mollet, S/N, Santa Perpetua de Mogoda, 08130, Barcelone, Espagne.

Fonction principale : employé au sein du Département Industrialisation du site de Santa Perpetua (Espagne).

Date de première nomination : 1^{er} janvier 2021.

Expiration du mandat en cours : 1^{er} janvier 2025.

Administrateur représentant les salariés au sens de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Détient 60 actions.

Membre du Comité d'intégration.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

–

À l'étranger :

–

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

–

À l'étranger :

- Secrétaire du Comité d'entreprise européen « European Works Forum » de décembre 2015 à décembre 2019
- Vice-secrétaire du Comité d'entreprise européen « European Works Forum » de décembre 2019 à décembre 2020

Biographie :

M. Daniel Garcia Molina est employé au sein du Département Industrialisation du site de Santa Perpetua (Espagne).

De 2012 à novembre 2020, il a occupé les fonctions de Secrétaire Général de l'organisation syndicale du site de Santa Perpetua et de Coordinateur Général de son organisation syndicale pour Alstom Espagne.

Parallèlement à ses autres fonctions syndicales dans son pays, il a été, de décembre 2012 à décembre 2015, secrétaire adjoint du Comité d'entreprise européen, dénommé, au sein du groupe Alstom, European Works Forum et, en décembre 2015, il en est devenu le Secrétaire.

En décembre 2019, il a repris la fonction de vice-secrétaire de l'European Works Forum jusqu'en décembre 2020.

Il étudie actuellement l'administration et la gestion des entreprises à l'université de La Salle, à Barcelone.

Compétences clefs apportées au Conseil d'administration d'Alstom :

Fort d'une longue expérience de représentation des salariés au sein du groupe Alstom au niveau européen, M. Daniel Garcia Molina a été impliqué dans de nombreux projets stratégiques à forts enjeux sociaux et sociétaux et éclaire le Conseil d'administration sur les sujets pertinents pour les salariés.



M. Gilles Guilbon

Âge : 59 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : Alstom, 33, avenue du Commandant-Lisiack, 17440 Aytré (France).

Fonction principale : responsable garantie projet au sein du site de La Rochelle (France).

Date de première nomination : 1^{er} janvier 2021.

Expiration du mandat en cours : 1^{er} janvier 2025.

Administrateur représentant les salariés au sens de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Détient 296 actions.

Membre du Comité des nominations et de rémunération.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

-

À l'étranger :

-

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

-

À l'étranger :

-

Biographie :

M. Gilles Guilbon est ancien élève de l'École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique. Il a également un diplôme d'études approfondies en mécanique. Il commence sa carrière en 1988 dans le groupe Safran comme responsable Méthodes avant de rejoindre Alstom en 1991 en tant que responsable planning du métro METEOR. En 1992, M. Gilles Guilbon prend la charge de l'industrialisation des produits électromécaniques de signalisation. En 1995, il rejoint le site de La Rochelle où il exerce plusieurs responsabilités au sein des Méthodes et de la Qualité, pour les TGV et les tramways. Il est actuellement Project Product Introduction Manager.

Compétences clefs apportées au Conseil d'administration d'Alstom :

M. Gilles Guilbon apporte au sein du Conseil d'administration d'Alstom sa solide connaissance des activités et des produits Alstom et du fonctionnement des sites industriels du Groupe. Sa formation et son parcours professionnel lui permettent d'apporter une contribution de valeur sur les enjeux technologiques et opérationnels, en complément de sa perception des enjeux sociaux et sociétaux du Groupe.



M^{me} Sylvie Kandé de Beaupty

Âge : 67 ans.

Nationalité : française et sénégalaise.

Adresse professionnelle : Alstom – 48, rue Albert-Dhalenne – 93400 Saint-Ouen-sur-Seine (France).

Fonction principale : Présidente de SKB Consulting SAS.

Date de première nomination : 30 janvier 2017

Expiration du mandat en cours : AG tenue en 2027, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2027.

Administratrice indépendante.

Présidente du Comité pour l'éthique et la conformité.

Détient 2 518 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

-

À l'étranger :

-

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

Executive Vice-President – Senior Compliance Officer, Airbus* de novembre 2015 à janvier 2023

À l'étranger :

-

Biographie :

M^{me} Sylvie Kandé de Beaupty est actuellement consultante auprès d'une société du groupe Apollo Global Management, une société de gestion alternative cotée au New York Stock Exchange et ayant son siège aux États-Unis. Elle a été auparavant, depuis 2015 et jusque très récemment, Executive Vice President, Chief Ethics & Compliance Officer d'Airbus. Au cours de cette mission chez Airbus, elle a joué un rôle majeur dans les investigations menées par les autorités anti-corruption que sont le Parquet national financier (PNF), UK Serious Fraud Office (SFO) et US Department of Justice (DOJ) ; elle a créé le programme anti-corruption qui a servi de base à l'évaluation faite par les autorités précitées en vue de la conclusion des accords avec les autorités, en particulier la convention judiciaire d'intérêt public avec le PNF.

Ses fonctions chez Airbus avaient été précédées de 2008 à 2015, par celles de Senior Vice President – Group Chief Compliance Officer, puis d'Executive Vice President chez Technip, leader mondial dans l'industrie parapétrolière. M^{me} 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.

Compétences clefs apportées au Conseil d'administration d'Alstom :

M^{me} Sylvie Kandé de Beaupty, avocate au sein d'un cabinet de premier plan pendant de nombreuses années, avant de rejoindre différentes entreprises de dimension internationale, dispose d'une expertise reconnue dans les domaines de l'éthique et de la conformité qui lui permettent d'éclairer le Conseil d'administration de manière significative sur tous les enjeux (dont les droits humains, la lutte contre la corruption...) et risques liés. Sa pratique des autorités publiques et gouvernementales relevant de ces domaines est également un atout majeur qui lui permet d'appréhender avec justesse l'environnement opérationnel et contractuel dans lequel le groupe Alstom évolue.

* Société cotée.



M. Frank Mastiaux

Âge : 60 ans.

Nationalité : allemande.

Adresse professionnelle : Alstom – 48, rue Albert-Dhalenne – 93400 Saint-Ouen-sur-Seine (France).

Fonction principale : -

Date de première nomination : 8 juillet 2020.

Expiration du mandat en cours : AG tenue en 2024, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2024.

Administrateur indépendant.

Président du Comité d'intégration et membre du Comité de nominations et de rémunération.

Détient 2 000 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

-

À l'étranger :

- Membre de l'Advisory Board de Boehringer Ingelheim (Allemagne), depuis 2020
- Président de l'Advisory Board de Sunfire GmbH (Allemagne), depuis décembre 2022

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

-

À l'étranger :

- Président du Directoire et Directeur Général d'EnBW Energie Baden-Württemberg (EnBW) (Allemagne), d'octobre 2012 à septembre 2022

Biographie :

M. Frank Mastiaux a été, d'octobre 2012 à septembre 2022, Président du Directoire et Directeur Général d'EnBW Energie Baden-Württemberg AG (EnBW), troisième entreprise d'énergie en Allemagne. Titulaire d'un Doctorat en chimie obtenu en 1993, il débute sa carrière chez VebaOel AG à Gelsenkirchen, où il occupe divers postes de direction jusqu'en 1999. De 1998 à 1999, M. Frank Mastiaux est détaché en tant que Directeur du Développement Corporate chez CITGO Petroleum, à Tulsa, dans l'État de l'Oklahoma, aux États-Unis. En 1999, il est nommé Responsable Chaîne d'approvisionnement et Vente chez VebaOel puis, suite à la fusion de Veba et ARAL en 2000, il devient Directeur Général d'ARAL Mineralöl-Vertrieb GmbH. En 2001, après le rachat par BP, il devient Directeur Général Stratégie Marketing et Organisation du Groupe BP à Londres. De 2005 à 2007, il exerce la fonction de PDG de la division mondiale Gaz de Pétrole Liquéfié (GPL) de BP. En 2007, M. Frank Mastiaux rejoint E.ON en tant que PDG fondateur de la division Énergies renouvelables d'E.ON (E.ON Climate & Renewables). En 2011, il est également chargé de l'expansion d'E.ON sur les marchés à forte croissance hors d'Europe en qualité de PDG d'E.ON International Energy.

Compétences clefs apportées au Conseil d'administration d'Alstom :

Grâce à ses nombreuses expériences managériales et exécutives au sein de sociétés de dimension internationale et à sa connaissance des enjeux de transition environnementale et climatique (M. Frank Mastiaux, docteur en chimie, a effectué la majeure partie de sa carrière dans le domaine de l'énergie), M. Frank Mastiaux offre, entre autres, au Conseil d'administration une expertise notable et reconnue dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie climatique et liés à tous les enjeux de transformation du Groupe.

* Société cotée.



M. Philippe Petitcolin

Âge : 71 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : Alstom – 48, rue Albert-Dhalenne – 93400 Saint-Ouen-sur-Seine (France).

Fonction principale : Président du Conseil d'administration de KNDS (Pays-Bas).

Date de première nomination : 12 mars 2024.

Expiration du mandat en cours : AG tenue en 2024, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2024.

Administrateur indépendant.

Aucune action Alstom détenue au 7 mai 2024.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

- Administrateur d'EDF depuis 2019
- Administrateur de Pernod Ricard* depuis 2019
- Président du Conseil de surveillance de Diot-Siaci depuis 2021

À l'étranger :

–

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

- Directeur Général et Administrateur de Safran* d'avril 2015 à décembre 2020
- Administrateur de Suez* de janvier à décembre 2021

À l'étranger :

- Administrateur de Belcan Corp

Biographie :

M. Philippe Petitcolin a exercé différentes fonctions au sein d'Europrim, Filotex (filiale d'Alcatel-Alstom) et Labinal (devenue Safran Electrical & Power), avant de rejoindre Snecma (devenue Safran Aircraft Engines) en qualité de Président-Directeur Général.

De 2011 à 2015, il a occupé plusieurs postes exécutifs et non exécutifs au sein du groupe Safran et le 23 avril 2015, il a été nommé administrateur de SAFRAN par l'assemblée générale et Directeur Général par le Conseil d'administration le même jour, poste qu'il a occupé jusqu'en décembre 2020

En 2015, il devient membre du Conseil de l'association européenne The Aerospace and Defence Industries (ASD), Vice-Président du Gifas (Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales) et est également nommé administrateur de Belcan Corporation, société de prestations de services d'ingénierie.

En mars 2021, il est nommé président du Conseil d'administration de l'entreprise de défense néerlandaise KNDS. Il est également administrateur d'EDF et de Pernod Ricard et président du conseil de surveillance de Diot Siaci.

Compétences clefs apportées au Conseil d'administration d'Alstom :

M. Philippe Petitcolin dispose d'une longue et fructueuse expérience de dirigeant dans le secteur industriel, entre autres, du transport, de la défense et de la sécurité. Il apporte ainsi au Conseil d'administration sa connaissance de l'environnement opérationnel dans lequel le Groupe évolue, caractérisé par des contrats complexes, notamment en termes de technologies, et de longue durée conclus, le cas échéant, avec des autorités publiques et gouvernementales. Il est également reconnu pour son expertise et sa vision en matière d'acquisition, d'intégration et de transformation de sociétés.

* Société cotée.



M. Baudouin Prot

Âge : 72 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : Alstom – 48, rue Albert-Dhalenne – 93400 Saint-Ouen-sur-Seine (France).

Fonction principale : Président du Conseil de surveillance d'Emeria.

Date de première nomination : 17 juillet 2018.

Expiration du mandat en cours : AG tenue en 2026, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2026.

Administrateur indépendant.

Membre du Comité de nominations et de rémunération
Membre du Comité pour l'éthique et la conformité.

Détient 1 600 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

- Président du Conseil d'administration du Groupe Fraikin depuis septembre 2020
- Administrateur de Kering* depuis 1998
- Président de BNP Paribas Emergency and Development Fund depuis 2013

À l'étranger :

- Administrateur de Finastra (Royaume-Uni) depuis 2017
- Membre de l'International Advisory Board d'ADOBE depuis mars 2021
- Senior Advisor de Partners Group (Suisse) depuis 2017

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

- Administrateur de Veolia Environnement* de 2006 à 2018

À l'étranger :

- Administrateur de BGL BNP Paribas (Luxembourg) de 2015 à 2021
- Senior Advisor de Boston Consulting Group (États-Unis) de 2015 à mai 2023

Biographie :

M. Baudouin Prot a commencé sa carrière comme inspecteur des finances après avoir été diplômé de l'École nationale d'administration en juin 1976. 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 du groupe 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. Il est actuellement, depuis octobre 2016, Président du Conseil de surveillance d'Emeria (anciennement Foncia Management).

Compétences clefs apportées au Conseil d'administration d'Alstom :

M. Baudouin Prot possède une longue expérience exécutive reconnue dans les secteurs bancaire et d'opérations de marché, lui permettant d'éclairer le Conseil sur des sujets financiers au sens large et de lui apporter sa vision stratégique. Sa sensibilité aux enjeux d'éthique, de conformité et de gouvernance sont également des atouts majeurs pour le Conseil d'administration.

* Société cotée.



M^{me} Sylvie Rucar

Âge : 67 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : SR Corporate Finance Advisory – 9 bis, rue Saint-Amand – 75015, Paris (France).

Fonction principale : Présidente de SRCFA.

Date de première nomination : 30 juin 2015

Expiration du mandat en cours : AG tenue en 2027, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2027.

Administratrice indépendante.

Présidente du Comité d'audit et des risques.

Membre du Comité de nominations et de rémunération.

Détient 2 235 actions.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

- Administratrice d'Avril Gestion (France), Membre du Comité des nominations et des rémunérations depuis août 2015

À l'étranger :

–

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

- Senior Advisor chez Alix Partners (cabinet de conseil américain, bureau de Paris), de novembre 2010 à janvier 2022
- Administratrice et Présidente du Comité d'audit de CFAO (France), de juin 2012 à juillet 2022

À l'étranger :

- Administratrice et membre du Comité d'audit de Savannah Energy* (Grande-Bretagne) de février à juillet 2023

Biographie :

M^{me} 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, M^{me} 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. Entre 2011 et 2022, elle a exercé des activités de conseil auprès des entreprises en fusions-acquisitions, financement et restructuration au sein du cabinet de conseil Alix Partners, en tant que Senior Advisor. M^{me} Sylvie Rucar est diplômée de l'ESCP-Europe.

Compétences clefs apportées au Conseil d'administration d'Alstom :

M^{me} Sylvie Rucar a exercé de nombreux postes à responsabilité dans le domaine financier au sein d'entreprises industrielles et de services, expertise qu'elle déploie également en tant que conseil. Cette expérience lui permet de faire bénéficier le Conseil d'administration et Comité d'audit et des risques, qu'elle préside depuis 2018, de ses nombreuses compétences financières notamment en matière de financements, de fusions et acquisitions, de normes comptables, de gestion des risques ou encore de contrôle de gestion.

* Société cotée.



M. Jay Walder (censeur)

Âge : 65 ans.

Nationalité : américaine et britannique.

Adresse professionnelle : Alstom – 48, rue Albert-Dhalenne – 93400 Saint-Ouen-sur-Seine (France).

Fonction principale : Président-Directeur Général de SAB International LLC (États-Unis)

Date de première nomination : 15 novembre 2022 (administrateur)/12 mars 2024 (censeur)

Expiration du mandat en cours : le mandat de M. Jay Walder en tant que censeur prendra fin à l'issue de l'AG tenue en 2024, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2024.

Administrateur indépendant jusqu'au 12 mars 2024 puis censeur

Membre du Comité d'intégration.

Détient 100 actions et 22 700 American Depositary Receipts

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

–

À l'étranger :

- Administrateur non exécutif, Boldyn Networks (anciennement BAI Global HOLDCO Ltd) (Royaume -Uni), depuis novembre 2022
- Administrateur non exécutif, OTG Management (États-Unis), depuis mars 2024
- Administrateur non exécutif, The Community Builders (États-Unis), depuis juin 2023 (organisme à but non lucratif)

Mandats échus (exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

–

À l'étranger :

- Administrateur et Directeur Général, Virgin Hyperloop (États-Unis) de novembre 2018 à février 2021
- Administrateur et Président-Directeur Général, Motivate International LLC (États-Unis) d'octobre 2014 à septembre 2018
- Administrateur non exécutif, Citymapper (Grande-Bretagne), de novembre 2021 à juillet 2022
- Conseiller, Lyft, Inc (États-Unis), de décembre 2018 à mai 2020
- Directeur non exécutif, Transit Wireless (États-Unis) d'avril 2018 à octobre 2021
- Conseiller, BAI Communications US Holdings (États-Unis), d'octobre 2021 à novembre 2022
- Administrateur non exécutif, Gowanus Canal Conservancy (États-Unis), de juin 2018 à avril 2019 (organisme à but non lucratif)
- Membre du conseil consultatif, Dubai Council for the Future of Logistics (Émirats arabes unis), de 2019 à 2020
- Administrateur non exécutif, The Community Builders (États-Unis), de novembre 2018 à avril 2019 (organisme à but non lucratif)
- Membre du conseil consultatif, Friends of the Brooklyn Queens Connector, (États-Unis), de mai 2017 à mars 2023 (organisme à but non lucratif)
- Membre du Conseil consultatif, Harvard University, Harvard Kennedy School, Taubman Centre for State and Local Government (États-Unis), de mai 2008 à juin 2023 (organisme à but non lucratif)

Biographie :

M. Jay Walder est Senior Advisor auprès de McKinsey & Company, administrateur non exécutif au sein des conseils d'administration de Boldyn Networks, d'OTG Management et de The Community Builders.

De novembre 2018 à février 2021, il a été Directeur Général de la société Virgin Hyperloop.

Avant cela, M. Walder a été Directeur Général de Motivate International, la plus grande entreprise de partage de vélos aux États-Unis et auparavant, Directeur Général de MTR Corporation à Hong Kong. Avant de rejoindre MTR, M. Walder a été Président-Directeur Général de la New York Metropolitan Transportation Authority.

Plus tôt au cours de sa carrière, M. Walder a été associé de McKinsey & Company London, en tant que responsable mondial de la pratique du cabinet en matière d'Infrastructure.

Il a, avant cela, été Directeur Général, Finance & Planning, au sein de Transport for London, conférencier en politique publique à la Harvard Kennedy School et professeur invité à l'Université Nationale de Singapour. Il a également siégé au conseil exécutif de l'Association internationale des transports publics (UITP), au comité exécutif de l'American Public Transit Association (APTA) et membre du conseil consultatif du Taubman Center de la Harvard Kennedy School.

M. Walder est titulaire d'une maîtrise en politique publique de l'Université Harvard et d'une licence en économie et en sciences politiques avec mention de l'Université de Binghamton. Il a suivi le programme exécutif en leadership stratégique du Templeton College de l'Université d'Oxford.

Compétences clefs apportées au Conseil d'administration d'Alstom :

M. Jay Walder apporte au Conseil d'administration sa connaissance approfondie du marché américain et de l'industrie ferroviaire ainsi que sa vision de dirigeant exécutif, ayant été à la tête de plusieurs sociétés de transports publics, pour certaines cotées, à dimension internationale. Il contribue ainsi à nourrir des échanges sur le plan opérationnel au sein du Conseil d'Alstom et partage sa vision stratégique sur les enjeux inhérents (notamment technologiques), actuels et futurs, à l'industrie ferroviaire.

* Société cotée.



M. Benoît Raillard (censeur)

Âge : 59 ans.

Nationalité : française.

Adresse professionnelle : CDPQ London LLP – Private Equity, 70 Broadwick Street, Londres W1F 9QZ (Grande-Bretagne).

Fonction principale : Vice-Président et Operating Partner, Private Equity pour l'Europe de CDPQ.

Date de première nomination : 26 janvier 2021 à effet au 29 janvier 2021.

Expiration du mandat en cours : AG tenue en 2024, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2024.

M. Benoît Raillard ne détient aucune action Alstom.

Autres mandats et fonctions actuels :

En France :

- Administrateur de Biogroup (France) depuis janvier 2019

À l'étranger :

- Administrateur de FNZ (Grande-Bretagne) depuis juillet 2019
- Administrateur de Veolia Water Technology and Solutions (États-Unis), depuis février 2018

Mandats et fonctions échus

(exercés au cours des cinq dernières années) :

En France :

- Administrateur d'Alvest (France) de mars 2018 à janvier 2024
- Administrateur de Courtepaille (France) de septembre 2015 à septembre 2020
- Administrateur de Foncia (France) de janvier 2018 à octobre 2019
- Administrateur de Sebia (France) de mars 2019 à janvier 2024

À l'étranger :

- Administrateur d'Avison Young (États-Unis/Canada) d'août 2018 à avril 2023
- Administrateur de TVS Supply Chain Services (SCS) (Inde) jusqu'à juillet 2020
- Administrateur de Dalcor Pharmaceuticals (Grande-Bretagne/Canada) jusqu'à décembre 2019
- Administrateur de Datamars (Suisse) jusqu'à octobre 2019

Biographie :

M. Benoît Raillard est Vice-Président et Operating Partner, Private Equity pour l'Europe de CDPQ depuis novembre 2017. À ce titre, il est responsable d'une partie du portefeuille d'investissements de private equity dans la région. Établi à Londres, il est également impliqué dans le processus de due diligence de nouvelles opportunités d'investissement. Il siège au Comité d'investissement du private equity de CDPQ. M. Benoît Raillard a plus de 25 ans d'expérience en private equity et dans des fonctions de direction générale et de conseil en stratégie. Avant de rejoindre CDPQ, il a été Directeur Général et Operating Partner au sein du fonds paneuropéen Gimv, Senior Director au sein d'Alix Partners, spécialisé dans les restructurations pour le compte de fonds d'investissement. Il a, pendant 15 ans, exercé des fonctions de direction générale dans des sociétés de services (Elis et 5àSec) détenues par des fonds. Auparavant, il a occupé des postes en conseil stratégique chez Bain & Company, en gestion commerciale et marketing chez Eli Lilly, en gestion des opérations chez BNPP à New-York. Il est titulaire d'un MBA de la Harvard Business School, détient un diplôme d'ingénieur en aéronautique de l'École centrale de Paris. Il est ancien élève de l'Institut d'études politiques de Paris. Il siège actuellement aux Conseils d'administration de FNZ, Veolia Water Technologies & Solutions, Biogroup. Il a précédemment siégé aux Conseils d'administration de Alvest, Sebia, Avison Young, Emeria (ex Foncia), Datamars, TVS Supply Chain Services et Dalcor.

Compétences clefs apportées au Conseil d'administration d'Alstom :

Sa longue expérience des stratégies en matière d'investissement, qui impliquent notamment des analyses financières et de risques, permet à M. Benoît Raillard d'accompagner avec pertinence le Conseil d'administration sur ses choix stratégiques et ses opérations.

5.1.3.3 Matrice des compétences

Au cours de l'exercice écoulé, la Société a élaboré et déployé une nouvelle méthodologie visant à mieux objectiver les compétences clefs apportées par les administrateurs et censeurs au Conseil d'administration d'Alstom au regard de leur parcours académique et professionnel.

Ainsi le Conseil d'administration a revu et validé, au regard de ses priorités et ses enjeux, une liste de compétences clefs et pertinentes pour le Groupe qui ont été reportées dans une matrice.

Chaque membre du Conseil d'administration a ensuite été invité dans un questionnaire biographique spécifique (s'ajoutant au

questionnaire annuel habituel) à sélectionner ses compétences dans la matrice et indiquer son niveau d'expertise/de connaissances sur une échelle de 1 (expérience significative) à 3 (compréhension générale) et justifier ces compétences sélectionnées par des expériences significatives, connaissances ou formation.

La matrice présentant la diversité des expertises au sein du Conseil d'administration à la date du 7 mai 2024 figure ci-dessous et un court paragraphe résumant les compétences et connaissances clefs apportées au Conseil figure dans le profil de chaque membre du Conseil, permettant de faire le lien avec la matrice :

	Compétences															Pourcentage et nombre d'administrateurs et censeurs concernés	
	Administrateurs et censeurs																
	Bi Yong Chungunco	Yann Delabrière	Clotilde Delbos	Daniel Garcia Molina	Gilles Guilbon	José Gonzalo	Sylvie Kandé de Beauvuy	Frank Mastiaux	Philippe Péticolin	Henri Peupart-Lafarge	Baudouin Prot	Benoit Raillard	Sylvie Rucar	Kim Thomassin	Jay Walder		
	Direction Générale de société cotée ou non cotée, de taille significative en termes de chiffre d'affaires	1	1	1	-	-	-	1	1	1	1	1	1	2	1	1	80 % (soit 12 administrateurs ou censeurs)
	Stratégie/Fusions – Acquisitions	1	1	1	3	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	93,3 % (soit 14 administrateurs ou censeurs)
	Éthique et conformité	1	2	2	3	3	2	1	2	1	1	1	3	1	2		100 % (soit 15 administrateurs ou censeurs)
Expérience industrielle	Industrie ferroviaire	2	-	2	2	2	-	-	3	3	1	-	-	-	3	1	60 % (soit 9 administrateurs ou censeurs)
	Autres industries du transport	3	1	1	3	3	1	-	1	3	-	-	-	3	1		73 % (soit 11 administrateurs ou censeurs)
	Industries autres que le transport	1	-	2	3	-	-	-	1	1	2	-	1	-	1	1	60 % (soit 9 administrateurs ou censeurs)
Finance et audit	Gestion des risques	2	1	1	-	3	2	-	3	1	1	1	1	1	1	3	86,7 % (soit 13 administrateurs ou censeurs)
	Normes comptables et comptes consolidés	2	1	1	-	-	2	-	3	3	1	1	1	1	3	3	80 % (soit 12 administrateurs ou censeurs)
	Financement d'entreprises et pratique des marchés financiers	2	1	1	-	-	1	2	3	1	1	1	1	1	1	3	86,7 % (soit 13 administrateurs ou censeurs)
	Audit et contrôle interne	2	2	1	-	-	2	-	3	1	1	1	1	2	2	3	80 % (soit 12 administrateurs ou censeurs)
	Contrôle de gestion	2	1	1	-	3	2	-	3	2	1	1	1	1	2	3	86,7 % (soit 13 administrateurs ou censeurs)
Droit et réglementaire	Affaires juridiques	1	3	3	-	-	-	2	3	2	1	2	2	1	1	3	80 % (soit 12 administrateurs ou censeurs)
	Expérience des affaires/ politiques gouvernementales et publiques	2	3	3	-	-	1	3	2	1	1	2	-	3	1	1	80 % (soit 12 administrateurs ou censeurs)
RSE	Expérience des problématiques liées au changement climatique	2	1	2	3	3	1	-	1	1	1	2	-	3	1	3	86,7 % (soit 13 administrateurs ou censeurs)
	Gestion des Ressources Humaines	2	2	2	2	3	-	2	3	2	1	1	2	2	1	2	93,3 % (soit 14 administrateurs ou censeurs)
	Enjeux sociaux et sociétaux	2	2	1	3	-	2	-	2	1	1	2	-	3	1	3	80 % (soit 12 administrateurs ou censeurs)

		Compétences													Pourcentage et nombre d'administrateurs et censeurs concernés		
		Bi Yong Chungunco	Yann Delabrière	Cécilide Delbos	Daniel Garcia Molina	Gilles Guilbon	José Gonzalo	Sylvie Kandé de Beauupuy	Frank Mastiaux	Philippe Petitcolin	Henri Poupart-Lafarge	Baudouin Prot	Benoit Raillard	Sylvie Rucar		Kim Thomassin	Jay Walder
Gouvernance	Expérience d'administration d'entreprises cotées sur un marché financier	1	1	1	-	3	1	-	1	1	1	1	2	2	1	1	86,7 % (soit 13 administrateurs ou censeurs)
	Sélection et rémunération des équipes dirigeantes	2	2	1	-	3	1	-	2	1	1	1	1	3	1	1	86,7 % (soit 13 administrateurs ou censeurs)
Technologies	Technologies liées au transport	3	1	3	3	3	-	-	1	1	1	-	-	-	3	1	66,7 % (soit 10 administrateurs ou censeurs)
	Digitalisation	3	2	3	3	3	-	-	2	2	1	2	2	-	3	2	80 % (soit 12 administrateurs ou censeurs)
	Cybersécurité	3	2	3	3	3	-	-	2	2	1	2	2	-	2	3	80 % (soit 12 administrateurs ou censeurs)
International	Gestion d'entreprises multinationales	1	1	1	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1	1	1	73,3 % (soit 11 administrateurs ou censeurs)
	Expérience managériale hors Europe	1	-	2	-	-	-	-	1	1	3	2	1	3	1	1	66,7 % (soit 10 administrateurs ou censeurs)

5.1.3.4 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 7 mai 2024.

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 au cours des cinq dernières années ;
- 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.

5.1.3.5 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 ainsi que chaque administrateur ou censeur doit informer le Conseil d'administration, dès qu'il en a connaissance, de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et doit s'abstenir de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante (étant rappelé que les censeurs ne participent au Conseil d'administration qu'avec une voix consultative).

La Charte précise que chaque administrateur/censeur 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 le Comité de nominations et de rémunération ou le Conseil d'administration de ces questions. L'administrateur/le censeur est tenu de présenter sa démission en cas de conflit d'intérêts qui ne peut être résolu à la satisfaction du Conseil d'administration.

Le Président du Conseil d'administration peut, par ailleurs, à tout moment demander à chaque administrateur/censeur une déclaration écrite attestant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts non déclaré.

Lors de son entrée en fonction, puis annuellement, chaque administrateur/censeur 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.

Procédure d'évaluation des conventions courantes

Conformément à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, 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'approuvée par le Conseil d'administration du 10 mars 2020 et faisant l'objet d'une instruction interne sont les suivantes :

- 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 à tout le moins 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.

Les résultats de la mise en œuvre de cette procédure au titre de l'exercice 2023/24 ont été présentés au Conseil d'administration du 7 mai 2024 qui a qualifié de conventions courantes conclues à des conditions normales de marché les conventions conclues entre la Société Générale et Alstom, les deux sociétés ayant pour administrateur commun M. Henri Poupard-Lafarge.

Autres informations

Par ailleurs, à la connaissance de la Société, au 7 mai 2024 :

- 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 ;
- en dehors des nominations de la Caisse de Dépôt et Placement du Québec en tant qu'administrateur et de M. Benoît Raillard, proposé par la Caisse de Dépôt et Placement du Québec, en qualité de Censeur, aux termes des accords conclus entre CDPQ et la Société lors de l'acquisition de Bombardier Transport, et de la nomination de Bpifrance Investissement en tant qu'administrateur, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu entre la Société et les principaux 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 décrit ci-dessous :

- engagement pris par la Caisse de Dépôt et Placement du Québec, dans un accord d'investissement, jusqu'au 16 septembre 2030, à ce que sa participation n'excède pas 22 % des actions ordinaires émises par Alstom sans l'accord de cette dernière. Dans les limites de cet engagement, CDPQ pourrait acquérir d'autres titres d'Alstom en fonction des conditions de marché. Par ailleurs, CDPQ s'était engagée dans ce même accord d'investissement à conserver ses titres Alstom pendant une durée de 21 mois à compter du closing en date du 29 janvier 2021 (hors transferts dans le cadre d'une offre publique, transfert autorisé par Alstom, transferts à un affilié, transferts suite à l'ouverture d'une procédure du livre sixième du Code de commerce ou transferts permettant à CDPQ de détenir moins de 19,8 % des actions Alstom préalablement à une distribution),

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.

Il est, à cet égard, rappelé qu'au 31 mars 2024, la Caisse de Dépôt et Placement du Québec détient 17,39 % du capital de la Société.

Indépendance des administrateurs

Ainsi que le prévoient le Code AFEP-MEDEF et le règlement intérieur du Conseil d'administration, ce dernier examine annuellement, en pratique lors de sa séance de mai, 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 et la Société elle-même procède à des vérifications notamment par le biais de la procédure visant à évaluer régulièrement les conventions courantes conclues à des conditions normales de marché telle que décrite ci-dessus.

Le Conseil d'administration examine également la qualification d'un administrateur en tant que tel à l'occasion d'une cooptation ou, en prévision de l'assemblée générale annuelle et concomitamment à la revue annuelle, dans le contexte des propositions de renouvellement ou de nouvelle nomination.

Au cours de l'exercice écoulé, le Conseil d'administration du 12 mars 2024 a spécifiquement procédé à la revue de l'indépendance de M. Philippe Petitcolin à l'occasion de sa cooptation, la revue annuelle d'indépendance ayant été réalisée au cours de la séance du 7 mai 2024 sur la base des recommandations du Comité de nominations et de rémunération qu'il a approuvées en totalité.

Le Conseil s'est référé à la définition donnée par le Code AFEP-MEDEF qu'il applique et considère 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.

Le Conseil prend 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 12 ans (la perte de la qualité d'indépendant intervenant à la date des 12 ans) ;
- être contrôlé 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 vérifie en particulier le critère des liens d'affaires significatifs. Lorsque des courants d'affaires ou des relations sont 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), sont pris en considération par le Conseil pour apprécier l'indépendance des administrateurs concernés. En conclusion, après examen de l'ensemble de ces critères, le Conseil d'administration a considéré que, à la date du 7 mai 2024, 9 administrateurs en fonction, hors administrateurs représentant les salariés et les censeurs, doivent être qualifiés d'indépendants, soit 82 %.

CRITÈRES AFEP-MEDEF

(Le critère d'indépendance est considéré comme rempli lorsqu'il est identifié par « V »)	Ne pas être ou avoir été salarié(e), dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur au cours des 5 dernières années	Absence de mandats croisés	Absence de relations d'affaires significatives	Absence de lien familial proche avec un mandataire social	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
M. Henri Poupart-Lafarge		✓	✓	✓	✓	✓	✓		Non indépendant
Bpifrance Investissement représentée par M. José Gonzalo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
CDPQ représentée par M ^{me} Kim Thomassin	✓	✓		✓	✓	✓		✓	Non indépendant
M ^{me} Bi Yong Chungunco	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendante
M. Yann Delabrière	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
M ^{me} Clotilde Delbos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendante
M ^{me} Sylvie Kandé de Beaupuy	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendante
M. Frank Mastiaux	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
M. Philippe Petitcolin	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
M. Baudouin Prot	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
M ^{me} Sylvie Rucar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendante

S'agissant des administrateurs dont le renouvellement/la nomination seront soumis à l'assemblée générale annuelle 2024, le Conseil d'administration a réitéré que M. Philippe Petitcolin présente toutes les caractéristiques d'un administrateur indépendant à l'égard de l'ensemble des critères du Code.

S'agissant de M. Jay Walder, le Conseil d'administration a, notamment considéré que M. Jay Walder, initialement coopté en remplacement de M. Serge Godin, est libre d'intérêts à l'égard de CDPQ, entité avec laquelle il n'existe pas de pacte d'actionnaire ou d'accord de nature identique. Le Conseil d'administration a également pris acte que M. Jay Walder ne reçoit pas d'instructions de la part de CDPQ et qu'il n'existe pas de dispositif entre M. Jay Walder et CDPQ concernant la prise de décisions au sein du Conseil d'administration d'Alstom.

Sur la base de ces éléments, le Conseil d'administration d'Alstom a ainsi considéré que la liberté de jugement de M. Jay Walder en son sein n'est pas susceptible d'être compromise, aucun de ces éléments n'étant de nature à caractériser un manque d'indépendance.

S'agissant de la société CDPQ, actionnaire à plus de 10 % de la Société, le Conseil a confirmé qu'elle ne peut être considérée comme administrateur indépendant.

Ainsi, à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2024, sous réserve du vote favorable des actionnaires sur les candidats dont le mandat est soumis à ratification/renouvellement ou dont la nomination est soumise au vote, le pourcentage d'administrateurs indépendants s'établirait à 80 %.

5.1.3.6 Déontologie des administrateurs et des censeurs – 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 des censeurs et dont le contenu est pour l'essentiel conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Il est rappelé que le règlement intérieur avait été modifié par décisions du Conseil d'administration du 22 septembre 2020 et du 26 janvier 2021 notamment en lien avec l'opération d'acquisition de Bombardier Transport, ces modifications ayant eu pour objet essentiel :

- de rendre applicables aux censeurs certaines dispositions du règlement intérieur notamment celles relatives aux conflits d'intérêts et aux règles d'abstention d'intervention sur titres ;
- de définir plus strictement la notion d'informations confidentielles et de préciser le régime de la communication de ces informations pesant sur un administrateur ou censeur personne morale ;
- de clarifier le régime légal et conventionnel du délit d'initié.

Ainsi, avant d'accepter sa fonction, tout administrateur/censeur 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/censeur 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/censeur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires et doit s'interroger lorsqu'il accepte un nouveau mandat si celui-ci permettra de satisfaire son devoir de 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.

S'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions, la charte rappelle que les administrateurs/censeurs sont astreints à un véritable secret professionnel et doivent en protéger personnellement la confidentialité.

Comme indiqué ci-dessus, ces règles avaient aussi été complétées de manière à préciser le régime de la communication de ces informations pesant sur un administrateur/censeur personne morale.

Ainsi si l'administrateur/censeur est une personne morale, il doit :

- veiller à ce que les informations confidentielles communiquées à son représentant permanent au Conseil d'administration ne soit divulguées à aucun tiers en dehors (i) d'un nombre limité de personnes dès lors qu'elles ont besoin d'avoir connaissance de ces informations et uniquement dans ce cas, ayant la qualité de salariés, d'autres membres du personnel travaillant en tant que consultants exclusivement pour cet administrateur/censeur, d'administrateurs ou de dirigeants dudit administrateur/censeur et dont l'identité et les coordonnées sont communiquées par écrit à la Société préalablement à la divulgation et (ii) des conseillers juridiques et Commissaires aux comptes (si applicable) dudit administrateur/censeur (les « Destinataires Autorisés ») ;
- s'assurer que ni son représentant permanent ni aucun Destinataire Autorisé n'est salarié, administrateur, mandataire social ou consultant dans une entité figurant (i) sur la liste des concurrents identifiés de la Société, (ii) sur la liste des cinq (5) clients les plus importants de la Société (sur la base du chiffre d'affaires consolidé généré par la Société avec ces clients au cours de l'année fiscale écoulée), (iii) sur la liste des cinq (5) fournisseurs les plus importants de la Société (sur la base des paiements effectués par la Société de manière consolidée et au cours de l'année fiscale écoulée). Ces listes seront mises à disposition dudit administrateur/censeur à sa demande, étant entendu que la liste des cinq (5) plus importants clients et que la liste des cinq (5) plus importants fournisseurs devront être actualisées une fois par an ;
- imposer à son représentant permanent et aux Destinataires Autorisés (i) de ne pas divulguer les informations confidentielles à un tiers, quel qu'il soit (sans préjudice du droit à divulgation décrit ci-dessus), (ii) de mettre en œuvre les mesures nécessaires et adéquates, notamment en ce qui concerne le stockage des informations confidentielles dans un dossier ou fichier séparé, afin de protéger ces informations de tout(e) accès, utilisation, reproduction ou divulgation non autorisé(e) et (iii) de respecter toutes les obligations visées dans la charte (y compris les règles découlant indirectement de celle-ci, comme les règles prévues dans le Code de bonne conduite de la Société), le cas échéant ; et
- communiquer à la Société toutes les informations nécessaires requises par les règles applicables et par la Société pour l'établissement et la gestion de toute liste d'initiés, y compris en ce qui concerne son représentant permanent et les Destinataires Autorisés.

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 et les censeurs 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/censeur 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, censeurs, 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.

5.1.4 CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

5.1.4.1 Composition, missions, organisation et fonctionnement du Conseil

Les règles relatives à la composition, aux missions, 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.

Au cours de l'exercice écoulé, le règlement intérieur du Conseil d'administration a été modifié par le Conseil d'administration du 12 mars 2024 notamment afin que son rôle légal dans la détermination de la stratégie en matière de responsabilité sociale et environnementale, incluant la stratégie climatique, ressorte bien de ses attributions.

Le Conseil d'administration du 7 mai 2024 a également modifié le règlement intérieur du Conseil d'administration pour refléter la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, cette version étant applicable à compter de l'assemblée générale annuelle 2024, date à laquelle la dissociation de fonctions deviendra effective. Les dispositions du règlement intérieur décrites ci-dessous actuellement applicables continueront à s'appliquer en l'état lorsque la dissociation de fonctions sera effective (à l'exception toutefois des dispositifs qui sont signalés comme s'appliquant uniquement jusqu'à cette date, qui concernent pour l'essentiel l'administrateur référent indépendant)

5.1.4.1.1 En termes de composition

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, revoit régulièrement, à tout le moins une fois par an, sa composition et celle de ses comités afin d'être en mesure de remplir pleinement l'ensemble de ses missions en termes de compétences opérationnelles et industrielles, financières, de contrôle des comptes et des risques, d'éthique et de conformité, de considérations sociales et environnementales et de gouvernance, l'objectif étant que sa composition soit, à tout moment, alignée avec l'ensemble des enjeux et la stratégie de la Société.

Le Comité de nominations et de rémunération a pour mission de piloter la procédure de sélection des administrateurs telle que celle-ci est décrite en annexe à son règlement intérieur.

Le règlement intérieur du Conseil prévoit également que celui-ci doit être composé pour la moitié au moins d'administrateurs indépendants, la détermination de l'indépendance d'un Administrateur étant de la compétence du Conseil d'administration qui délibère sur proposition du Comité de nominations et de rémunération.

Les critères retenus et l'examen de la situation de chaque Administrateur sont débattus au moins une fois par an et sont rendus publics dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

5.1.4.1.2 En termes de missions

Comme indiqué en préambule, au cours de l'exercice écoulé, le règlement intérieur du Conseil a été modifié par le Conseil d'administration du 12 mars 2024 afin que son rôle légal dans la détermination de la stratégie en matière de responsabilité sociale et environnementale, incluant la stratégie climatique, ressorte bien de ses attributions.

Ainsi, le règlement intérieur prévoit que le Conseil d'administration détermine et revoit régulièrement, sur proposition du Directeur Général, la stratégie du Groupe, y compris en matière de responsabilité sociale et environnementale (incluant la stratégie climatique), nomme et révoque les dirigeants mandataires sociaux et fixe les éléments de leur rémunération, contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés.

Il est informé régulièrement et a connaissance à tout moment de l'évolution de l'activité, des marchés, et de l'environnement concurrentiel, des principaux enjeux auxquels la Société est confrontée y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale, des résultats du Groupe, de sa situation financière, de l'endettement, de la trésorerie et plus généralement des engagements du Groupe.

Il examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a approuvée, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence.

Il s'assure, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence et il reçoit toutes les informations nécessaires à cet effet. Il s'assure également que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

En pratique, il examine et approuve chaque année le plan stratégique à moyen terme et le budget annuel.

Par ailleurs, le Conseil d'administration délibère préalablement sur toute opération qui se situerait en dehors de la stratégie annoncée du Groupe ou qui serait susceptible de l'affecter significativement ou de modifier de façon importante la structure financière ou les résultats du Groupe.

Le Conseil d'administration examine et approuve ainsi préalablement les opérations d'acquisition et de désinvestissement d'un montant unitaire supérieur à 80 millions d'euros, les opérations de partenariat pour lesquelles la contribution du Groupe est supérieure à 80 millions d'euros, ainsi que les opérations de financement d'un montant unitaire supérieur à 400 millions d'euros pour les nouveaux emprunts à moyen ou long terme ou 1 milliard d'euros pour les billets de trésorerie à court terme.

Les opérations d'acquisition, de cession et de partenariat dont le montant unitaire est supérieur à 40 millions d'euros donnent lieu à une information du Conseil d'administration.

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...).

En outre, il approuve la composition de l'équipe de direction du Groupe.

Le règlement intérieur du Conseil dans sa version applicable à compter de la dissociation de fonctions, prévoit formellement que le Conseil d'administration est également informé des appels d'offres en cours les plus significatifs, pour lesquels une présentation de la stratégie et des risques lui est soumise.

5.1.4.1.3 En termes d'organisation et de fonctionnement

Le règlement intérieur prévoit que le Conseil tient au moins quatre réunions par an, des réunions spécifiques portant sur la stratégie, les ressources humaines, la gestion des risques, les enjeux de durabilité ou tout autre sujet, étant organisées selon les priorités et les besoins.

En pratique toutefois, six réunions du Conseil d'administration au minimum sont inscrites au plan de travail du Conseil chaque année.

Le Conseil d'administration se réunit au minimum deux fois par an, en session dite « exécutive », hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs afin d'examiner i) la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs au regard notamment de leurs performances ii) l'efficacité de la gouvernance et l'adéquation de l'équipe de direction pour la mise en œuvre de la stratégie. À compter de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général, ces réunions, jusqu'alors présidées par l'administrateur référent indépendant, se tiendront sous la présidence du Président du Conseil d'administration.

Par ailleurs, le Président du Conseil d'administration (et avant lui l'administrateur référent indépendant) peut, dans une situation où les dirigeants mandataires sociaux exécutifs seraient en conflit d'intérêts, réunir et présider à son initiative à tout moment, y compris entre deux séances du Conseil d'administration, une telle session en plus des deux sessions annuelles prévues ci-dessus, sur un ordre du jour prédéterminé.

À compter de la dissociation de fonctions, une session hors la présence du Président pourra également être tenue, présidée par le Président du Comité de nominations et de Rémunération et à son initiative.

Le Conseil évalue annuellement son fonctionnement et celui de ses comités qui, tous les trois ans au moins, fait, par ailleurs, l'objet d'une procédure d'évaluation formalisée réalisée avec l'aide d'un consultant extérieur.

Le Conseil d'administration constitue un ou plusieurs comités spécialisés dont il fixe la composition et les attributions et dont il s'assure que les travaux sont coordonnés s'agissant notamment du traitement des questions de durabilité à tout le moins en prévoyant/encourageant la participation croisée d'administrateurs au sein des comités concernés. Ces comités ont un rôle d'étude et de préparation de certaines délibérations du Conseil et soumettent au Conseil d'administration leurs avis, propositions ou recommandations.

Le rapport sur le gouvernement d'entreprise joint ou inclus dans le rapport de gestion rend compte de l'activité du Conseil d'administration et dans ce contexte, celui-ci revoit et approuve le contenu de toutes les composantes de ce rapport. Le Conseil d'administration revoit et approuve également les informations en matière de durabilité incluses dans le rapport de gestion du Groupe.

5.1.4.2 Formation des administrateurs/ censeurs

Lors de son entrée en fonction, chaque administrateur/censeur 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/censeurs 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/censeur 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 et, le cas échéant, ces demandes sont prises en compte dans le cadre du plan d'action mis en place.

Le règlement intérieur du Conseil précise que la formation complémentaire dont chaque administrateur ou censeur peut bénéficier, s'il le juge nécessaire, porte sur les spécificités du Groupe, ses métiers, ses secteurs d'activité, ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale en particulier sur les sujets climatiques ainsi que sur tous aspects comptables ou financiers.

5.1.4.3 Information des administrateurs/censeurs

Avant chaque réunion du Conseil et des comités, les administrateurs/censeurs 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/censeurs 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.

Les administrateurs/censeurs reçoivent également tous les communiqués de presse, les rapports d'analyse financière et une revue de presse mensuelle.

Tout administrateur peut demander à tout moment des informations complémentaires au dirigeant mandataire social qui juge de leur opportunité. Les administrateurs peuvent également demander à rencontrer les cadres de direction du Groupe en dehors de la présence des dirigeants mandataires sociaux, après en avoir informé au préalable ces derniers.

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.

5.1.4.4 Formation/information en matière de durabilité

Le Conseil d'administration, en charge de déterminer et de revoir la stratégie du groupe, y compris en matière de responsabilité sociale et environnementale, incluant la stratégie climatique, dispose de plusieurs canaux d'information/de formation sur les sujets de durabilité impactant pour le Groupe et de manière générale.

Chaque séance du Conseil d'administration est l'occasion pour les membres du Conseil d'administration de se former aux divers sujets entrant dans le cadre de la durabilité : ainsi, les présentations des lignes de Produits et des Régions comportent de manière systématique une thématique liée à la durabilité (climat, environnement, diversité...).

Certaines séances du Conseil comportent, par ailleurs, des sessions spécifiques dédiées à des sujets d'éthique et de conformité et aux principales politiques de droits sociaux et capital humain du Groupe. La stratégie de durabilité et climatique est présentée annuellement au Conseil d'administration qui prend notamment connaissance de l'évolution du plan de décarbonation de la Société et des notations des agences dites ESG.

Les actualités en matière de gouvernance sont présentées à tout le moins annuellement au Conseil et donnent lieu au déploiement d'un plan d'action : ainsi et par exemple, au cours de l'exercice écoulé, la directive dite CSRD a été présentée au Conseil d'administration qui a pris la décision de modifier son règlement intérieur et ceux de ses comités pour tenir compte de son impact.

Enfin, 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 industriels de production permettant des échanges avec des responsables opérationnels.

Les grandes lignes d'une formation portant sur les sujets ESG, incluant une présentation détaillée de la Directive dite CSRD, ont été définies par le Président du Comité de nominations et de rémunération en lien avec un conseil spécialisé et elle pourrait être délivrée au cours de l'exercice en cours.

5.1.4.5 Comités du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration tel que mis à jour le 12 mars 2024 prévoit que le Conseil d'administration constitue un ou plusieurs comités spécialisés dont il fixe la composition et les attributions et dont il s'assure que les travaux sont coordonnés s'agissant notamment du traitement des questions de durabilité à tout le moins en prévoyant/encourageant la participation croisée d'administrateurs au sein des comités concernés. Ces comités ont un rôle d'étude et de préparation de certaines délibérations du Conseil, seul organe habilité à prendre des décisions, et soumettent au Conseil d'administration leurs avis, propositions ou recommandations.

La composition, les attributions et les modalités de fonctionnement de chaque comité sont définies par un règlement intérieur propre à chacun, proposé par chaque Comité concerné et approuvé par le Conseil d'administration. Chaque comité revoit régulièrement 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.

5.1.4.5.1 Création des Comités

Historiquement, dès l'introduction en Bourse de la Société en 1998, le Conseil d'administration a constitué deux comités, le Comité d'audit (dénommé Comité d'audit et des risques depuis le 12 mars 2024 et en charge de suivre le processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité) et le Comité de nominations et de rémunération.

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, renommé Comité pour l'éthique et la conformité en 2020 et qui, depuis lors, se concentre sur les seuls sujets d'éthique et de conformité et en matière de droits humains, (les sujets de développement durable, incluant les sujets environnementaux et climatiques, étant alors portés directement devant le Conseil d'administration). Les principales politiques de droits sociaux et capital humain de la Société, sont, pour leur part, revues par le Comité de nominations et de rémunération dont le règlement intérieur a été modifié en 2022 pour y inclure ces sujets spécifiques et ainsi permettre que l'ensemble des sujets de capital humain au sens large soient couverts par des comités.

Par ailleurs, et dans le cadre de l'opération d'acquisition de Bombardier Transport, un Comité d'intégration a été créé à effet à la date de réalisation de cette acquisition, soit le 29 janvier 2021, pour une durée de deux ans à compter de cette même date. La durée de ce comité a été étendue pour deux années supplémentaires, soit jusqu'au 29 janvier 2025, par décision du Conseil d'administration du 12 juillet 2022.

Ainsi au 7 mai 2024, la Société dispose de quatre comités spécialisés dont les attributions sont décrites dans les pages suivantes :

- le Comité d'audit et des risques ;
- le Comité de nominations et des rémunérations ;
- le Comité pour l'éthique et la conformité ;
- le Comité d'intégration.

5.1.4.5.2 Composition des comités

Aux termes des règlements intérieurs du Comité d'audit et des risques et du Comité pour l'éthique et la conformité, 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, son règlement intérieur préconise qu'il soit composé de trois membres au moins et que la majorité de ses membres soient indépendants dont le Président du comité.

Les parcours professionnels et les compétences des administrateurs sont pris en compte par le Conseil pour leurs nominations au sein des comités.

Le dirigeant mandataire social exécutif n'est membre d'aucun des comités du Conseil d'administration et n'assiste aux comités que sur invitation des Présidents des comités. À compter de la dissociation de fonctions, le Président du Conseil d'administration pourra, à son initiative, assister avec voix consultative à toutes les séances des comités du Conseil d'administration dont il n'est pas membre. S'agissant du Comité de Nominations et des Rémunération, il sera notamment associé aux travaux de sélection et de nomination des Administrateurs, aux travaux portant sur la composition de l'équipe de direction et aux travaux relatifs au plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, à l'exception toutefois des travaux de rémunération le concernant. Il pourra consulter ces comités sur toute question relevant de leur compétence.

En pratique, au 7 mai 2024, tous les comités sont présidés par un administrateur indépendant, le Comité pour l'éthique et la conformité étant composé en totalité de membres indépendants et les autres comités l'étant au moins aux deux tiers.

5.1.4.5.3 Organisation et fonctionnement des comités

En pratique, chaque Conseil d'administration est 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.

Dans le cadre de ses travaux, chaque comité a le droit de rencontrer tout cadre de direction du Groupe en dehors de la présence des mandataires sociaux, de recourir aux services d'experts sur sa seule décision et de réclamer toutes informations qui lui sont utiles pour mener à bien ses missions.

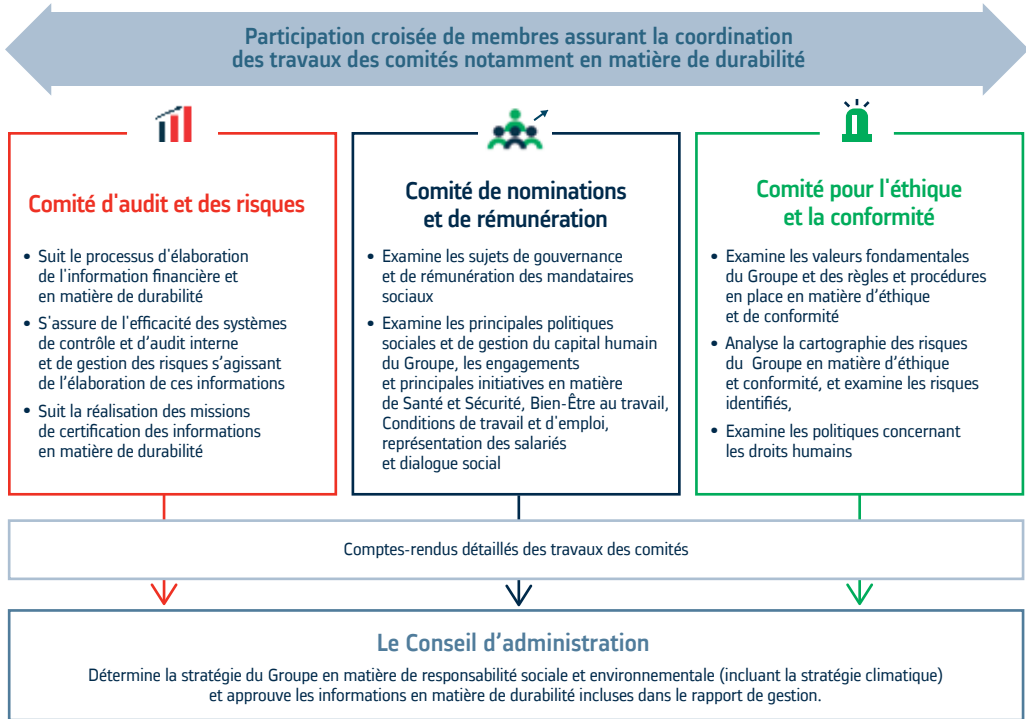
En outre, chaque membre d'un comité peut proposer la tenue d'une réunion s'il estime nécessaire de débattre d'une question particulière.

Les travaux des comités font l'objet d'un compte rendu détaillé lors du Conseil et chaque comité prépare un rapport sur son activité durant l'exercice écoulé qui figure dans le Document d'enregistrement universel.

Au cours de l'exercice 2023/24, des travaux ont été menés, notamment sur la base d'études comparatives poussées, analysant la situation d'entreprises françaises et européennes, en relation avec la structuration et la composition des comités pour tenir notamment compte de l'importance croissante des sujets de durabilité au sens large, incluant les sujets climatiques, et des évolutions réglementaires en la matière. Ces travaux reprendront avec l'arrivée du Président du Conseil d'administration.

Le Conseil peut, par ailleurs, décider à tout moment de constituer un comité ad hoc d'administrateurs pour étudier un sujet particulier. Ce fut notamment le cas dans le cadre de l'opération d'acquisition des entités de la division Transport (Bombardier Transport) de Bombardier Inc. ainsi, plus récemment, dans le cadre de l'examen du plan de désendettement préparé par le Groupe tel qu'annoncé au marché le 15 novembre 2023.

5.1.4.5.4 Le traitement des sujets de durabilité par les comités



Comme indiqué dans son règlement intérieur, le Conseil d'administration s'assure que les travaux des comités sont bien coordonnés (s'agissant notamment du traitement des sujets de durabilité) à tout le moins en prévoyant/encourageant la participation croisée d'administrateurs au sein des comités concernés. Les comités se doivent ainsi d'agir en coordination les uns avec les autres sur leurs sujets de durabilité.

C'est notamment le cas du Comité d'audit et des risques qui comme indiqué ci-dessus, s'est vu confié la responsabilité du processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité et son règlement intérieur modifié en conséquence par décision du Conseil d'administration du 12 mars 2024. Ainsi le règlement intérieur du Comité prévoit expressément qu'il doit agir en coordination avec les autres comités notamment sur les sujets de durabilité liés aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et aux risques en matière d'éthique et de conformité, en s'appuyant, le cas échéant, sur la participation croisée de membres au sein des comités concernés.

De manière identique, les règlements intérieurs du Comité de nominations et de rémunération et du Comité pour l'éthique et la conformité prévoient que les comités doivent agir en coordination, notamment sur les sujets de durabilité, en s'appuyant, le cas échéant, sur la participation croisée de membres au sein des deux comités.

Les comptes-rendus détaillés faits systématiquement par les Présidents de chaque comité à la séance du Conseil d'administration qui suit permet également à ce dernier et aux Présidents des comités d'être informés/de se saisir de sujets qui nécessiteraient une coordination de leurs travaux.

Les règlements intérieurs du Conseil d'administration et des comités du Conseil et la Charte de l'administrateur annexée au règlement intérieur du Conseil, dont de larges extraits figurent dans le présent rapport, sont, à tout moment, disponibles sur le site Internet d'Alstom dans leurs versions à jour.

5.1.4.6 Assiduité des membres du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2023/24

Au cours de l'exercice écoulé, l'assiduité des membres du Conseil d'administration à l'ensemble des instances a été la suivante:

	Conseil d'Administration	Sessions exécutives du Conseil d'administration	Comité d'audit et des risques	Comité de nominations et de rémunération	Comité pour l'éthique et la conformité	Comité d'intégration
	9 réunions	3 réunions	5 réunions	5 réunions	3 réunions	2 réunions
Henri Poupart-Lafarge	100 %	-				
Yann Delabrière	100 %	100 %		100 %		
CDPQ représentée par Kim Thomassin	100 %	100 %	100 %	100 %		100 %
Bpifrance Investissement, représentée par José Gonzalo	83 %	100 %	100 %	100 %		
Bi Yong Chungunco	100 %	100 %			100 %	
Clotilde Delbos	100 %	100 %	100 %			
Daniel Garcia Molina	100 %	100 %				100 %
Gilles Guilbon	100 %	100 %		100 %		
Sylvie Kandé de Beaupuy	100 %	100 %			100 %	
Frank Mastiaux	100 %	100 %		100 %		100 %
Philippe Petitcolin (administrateur à partir du 12 mars 2024)	100 %	100 %				
Baudouin Prot	88 %	33 %		80 %	66 %	
Benoit Raillard (Censeur)	100 %	100 %				
Sylvie Rucar	100 %	100 %	100 %	100 %		
Jay Walder (Censeur à partir du 12 mars 2024)	100 %	100 %				100 %
MOYENNE SUR L'EXERCICE 2023/24	98 %	95 %	100 %	97 %	88 %	100 %

5.1.4.7 Conseil d'administration

Activité du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2023/24

NOMBRE DE RÉUNIONS

Exercice 2023/24	Exercice 2022/23	Exercice 2021/22
9 ⁽¹⁾	7 ⁽²⁾	7

- (1) Le Conseil s'est, par ailleurs, réuni à 3 reprises en session exécutive
(2) Le Conseil s'est, par ailleurs, réuni à 5 reprises en session exécutives

Nom	Taux de présence individuel aux réunions du Conseil au cours de l'exercice 2023/24 (nombre de réunions correspondantes)
M. Henri Poupart-Lafarge Président du Conseil d'administration et Directeur Général	100 % (9/9)
M. Yann Delabrière Administrateur référent indépendant	100 % (9/9)
Bpifrance Investissement, représenté par M. José Gonzalo	83 % (5/6)
M ^{me} Bi Yong Chungunco	100 % (9/9)
Caisse de Placement et Dépôt du Québec (Représentée par M ^{me} Kim Thomassin)	100 % (9/9)
M ^{me} Clotilde Delbos	100 % (9/9)
M. Daniel Garcia Molina Administrateur représentant les salariés	100 % (9/9)
M. Gilles Guilbon Administrateur représentant les salariés	100 % (9/9)
M ^{me} Sylvie Kandé de Beaupuy	100 % (9/9)
M. Frank Mastiaux	100 % (9/9)
M. Philippe Petitcolin	100% (1/1)
M. Baudouin Prot	88 % (8/9)
M. Benoît Raillard Censeur	100 % (9/9)
M ^{me} Sylvie Rucar	100 % (9/9)
M. Jay Walder	100 % (9/9)
Taux de présence global moyen	98 %
Taux de présence global moyen au cours de l'exercice 2022/23	99%
Taux de présence global moyen au cours de l'exercice 2021/22	100 %

Le taux de présence global moyen au trois sessions exécutives tenues au cours de l'exercice a été de 95%.

Les principaux sujets examinés au cours de l'exercice 2023/24 ont été les suivants, les Présidents des comités ayant rendu compte des travaux de ces derniers lors de chaque séance du Conseil qui a suivi :

Thème	Activité
Revue d'activité	<ul style="list-style-type: none"> 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, de résultats en matière EHS (environnement, hygiène, sécurité), à l'occasion de chaque séance du Conseil. Visites des sites de Bangalore et de Coimbatore (Inde) accompagnées de présentations approfondies par le management local des activités du Groupe dans la Région APAC et en Inde.
Plan de désendettement	<ul style="list-style-type: none"> Examen lors de chaque séance depuis le 4 octobre 2023 des principales options de désendettement incluant les mesures prises dans le cadre du plan global opérationnel, commercial et d'efficacité des coûts.
Sujets comptables et financiers/ Communication financière	<ul style="list-style-type: none"> En relation avec les comptes annuels sociaux et consolidés : <ul style="list-style-type: none"> examen et arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2022/23 des comptes consolidés du premier semestre de l'exercice 2023/24 et des rapports de gestion y afférents (en la présence des Commissaires aux comptes du Groupe)/Revue des projets de communiqués sur ces résultats avant leur diffusion, revue de l'affectation du résultat 2022/23 et décision de proposer le paiement du dividende 2022/23 en actions ; arrêté des documents de gestion prévisionnelle. Examen des résultats financiers préliminaires non audités du premier semestre de l'exercice fiscal 2023/24 et validation de la révision des objectifs de cash-flow libre pour l'exercice fiscal 2023/24/Validation du communiqué de presse rendu public le 4 octobre 2023 Décision d'une nouvelle ligne de crédit revolving à hauteur de 2 500 000 000 euros. Examen de la situation financière du Groupe, de l'évolution de sa trésorerie, de son endettement, de sa liquidité et de sa notation financière (à l'occasion des arrêts de comptes annuels et semestriels, et de façon régulière). Point de marché : 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 (à l'occasion de chaque séance du Conseil). Renouvellement : <ul style="list-style-type: none"> de l'autorisation annuelle au Président-Directeur Général d'octroyer des cautions, avals et garanties ; de l'autorisation annuelle au Président-Directeur Général en matière d'émission de produits obligataires. Autorisation annuelle au Président-Directeur Général de mettre en œuvre un programme de rachat d'actions.
Risques	<ul style="list-style-type: none"> Information sur l'évolution des principaux litiges et enquêtes en cours. Information régulière sur les systèmes de contrôle et d'audit interne et de gestion des risques. Revue de la cartographie des risques du Groupe à l'occasion de l'examen du plan financier à trois ans.
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> Approbation du plan financier à trois ans. Points dédiés à l'élaboration d'un nouveau plan stratégique et point Région et Lignes de Produits. Examen et approbation de la stratégie RSE incluant la stratégie climatique et revue des notations ESG. De manière générale, point inscrit à l'ordre du jour de chaque séance du Conseil dédié à des sujets de nature stratégique et opérationnels, permettant d'assurer un alignement de la Direction Générale et des administrateurs.
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> Structure de gouvernement d'entreprise : décision de dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général à effet à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2024 et de nomination de M. Philippe Petitcolin en tant que Président à compter de cette même date, M. Henri Poupart Lafarge étant maintenu dans ses fonctions de Direction Générale. Composition du Conseil d'administration : revue des mandats et proposition de renouvellement des mandats arrivant à échéance lors de l'assemblée générale annuelle du 11 juillet 2023/Revue de la composition du Conseil d'administration en vue de l'assemblée générale annuelle 2024. Revue régulière de la composition des comités. Revue de l'indépendance des administrateurs. Revue de l'activité de l'administrateur référent indépendant au cours de l'exercice écoulé (notamment les conclusions des échanges avec investisseurs et agences de conseil en vote intervenus tout au long de l'année) et décision, effective à l'issue de l'assemblée générale du 11 juillet 2023, de proposer le renouvellement de M. Yann Delabrière en qualité d'administrateur indépendant pour la durée restant à courir de son mandat d'administrateur. Présentation des conclusions de l'exercice d'évaluation du fonctionnement du Conseil et des comités au cours de l'exercice 2023/24 et décision du plan d'action associé. Révision du plan de travail annuel du Conseil et du calendrier des réunions 2023/24 du Conseil et des comités. Revue des conventions dites réglementées et de la mise en œuvre de la procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales de marché. Revue des évolutions de l'équipe de direction (incluant le plan de succession) et présentations individuelles de certains membres. Tenue de trois réunions, avec la présence de l'ensemble des membres du Conseil, hors la présence du Président-Directeur Général (executive sessions), ayant traité de la structure de gouvernance, de la rémunération du Président-Directeur Général et de son plan de succession. Décision de modifications des règlements intérieurs du conseil d'administration et des comités pour tenir compte de l'entrée en vigueur de la Directive dite CRSD et de l'ordonnance du 6 décembre 2023/Examen d'un projet de règlement intérieur du Conseil modifié pour tenir compte de la dissociation de fonctions (adopté le 7 mai 2024). Communication du calendrier des fenêtres négatives pour 2024. Approbation de la nouvelle méthodologie d'élaboration de la matrice de compétences et validation de la matrice.

Thème	Activité
Rémunérations	<ul style="list-style-type: none"> Politique de rémunération : fixation de la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour l'exercice 2023/24 et travaux en vue d'élaborer la politique de rémunération du Président et du Directeur Général dissociés. Décision de maintien de la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration pour l'exercice 2023/24 et décision que le paiement de la rémunération des membres du Conseil d'administration du second semestre 2023/24 sera soumis à la réalisation des objectifs ajustés de cash-flow libre pour 2023/24 tels qu'annoncés au marché le 4 octobre 2023. Fixation du montant de la rémunération variable du Président-Directeur Général pour l'exercice 2022/23 en fonction de l'atteinte des objectifs financiers et personnels. Fixation, pour l'exercice 2023/24, des objectifs pour la détermination de la rémunération variable du Président-Directeur Général et décision de renforcer ce schéma, en introduisant un critère supplémentaire reflétant la réalisation des objectifs ajustés de cash-flow libre du Groupe pour 2023/24 tels qu'annoncés au marché le 4 octobre 2023. Examen de l'atteinte des conditions de performance du plan d'actions de performance entré en propriété le 15 mai 2023 (PSP 2020). Attribution du plan d'actions de performance 2023.
Éthique et conformité	<ul style="list-style-type: none"> Présentation sur le déploiement des politiques éthique et conformité au sein du Groupe.
Développement durable	<ul style="list-style-type: none"> Dans le cadre d'un déplacement du Conseil d'administration sur les sites de Bangalore et de Coimbatore (Inde) : revue des objectifs de développement durable et des initiatives menées localement (notamment en matière de diversité, d'environnement, de développement des talents, de soutien aux populations locales...). Présentation de la stratégie en matière de capital humain incluant : <ul style="list-style-type: none"> diversité et inclusion ; politique de mixité au sein des instances dirigeantes et plans d'actions associés. Examen et approbation de la stratégie RSE incluant la stratégie climat en vue d'être présentée à l'assemblée générale du 11 juillet 2023/Point sur les évolutions de place et réglementaires notamment issues de la directive européenne du 14 décembre 2022 sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (directive dite CSRD) et sur l'ordonnance de transposition du 6 décembre 2023.
Document d'enregistrement universel et assemblées générales	<ul style="list-style-type: none"> Revue et approbation du Document d'enregistrement universel 2022/23. Assemblée générale : arrêté de l'ordre du jour, des résolutions et convocations de l'assemblée générale annuelle du 11 juillet 2023. Compte-rendu par l'administrateur référent de ses échanges avec les investisseurs et les agences de conseil en vote.

5.1.4.8 Comité d'audit et des risques

Composition

Au 7 mai 2024, le Comité d'audit et des risques est composé de quatre membres : M^{me} Sylvie Rucar, Présidente du comité, Bpifrance Investissement représentée par M. José Gonzalo, M^{me} Clotilde Delbos et la Caisse de Dépôt et Placement du Québec, représentée par M^{me} Kim Thomassin.

Trois 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, comptable ou de contrôle légal des comptes en raison de leur formation ou de leur expérience professionnelle tel que cela est décrit dans leurs biographies.

Attributions

Aux termes de son règlement intérieur, le Comité, qui agit sous la responsabilité du Conseil d'administration, a pour mission générale d'assister ce dernier dans le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et des informations en matière de durabilité. Il est notamment chargé des missions suivantes :

- Il suit le processus d'élaboration de l'information financière et de l'information en matière de durabilité, y compris sous la forme numérique prévue par l'article 29 quinquies de la directive 2013/34/UE, et le processus mis en œuvre pour déterminer les informations à publier conformément aux normes pour la communication d'informations en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de cette directive. Le cas échéant, il formule des recommandations pour garantir l'intégrité de ces processus ;
- Il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, de l'information en matière de durabilité, y compris sous forme numérique, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ;
- Il émet une recommandation au Conseil d'administration sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale, dans le cadre d'une mission de certification des comptes ou d'informations en matière de durabilité, et, le cas échéant, sur le ou les organismes tiers indépendants chargés d'une mission de certification des informations en matière de durabilité. Pour la mission de certification des comptes, cette recommandation est élaborée conformément aux dispositions l'article 16 du règlement (UE) n° 537/2014 et le Comité émet une recommandation au Conseil d'administration lorsque le renouvellement du mandat du ou des commissaires est envisagé dans les conditions définies à l'article L.821-45 du Code de commerce. Il émet également une recommandation au Conseil d'administration sur le montant des honoraires que la Société se propose de leur verser ;
- Il suit la réalisation des missions de commissariat aux comptes et de certification des informations en matière de durabilité ; dans ce contexte, il tient compte des constatations et conclusions de la Haute autorité de l'audit consécutives aux contrôles réalisés en application des articles L.820-14 et L.820-15 du Code de commerce ;

- v. Il s'assure du respect des conditions d'indépendance requises des intervenants pour l'exercice des missions de certification des comptes et de certification des informations en matière de durabilité ; il prend, le cas échéant, les mesures nécessaires à l'application du paragraphe 3 de l'article 4 du règlement (UE) n° 537/2014 et s'assure du respect des conditions mentionnées à l'article 6 du même règlement ;
- vi. Il approuve la fourniture des services mentionnés à l'article L.821-30 du Code de commerce.

Il s'assure ainsi : (i) de la régularité, la sincérité et de l'image fidèle des états financiers de la Société et de toute autre information ou rapport de nature financière ou en matière de durabilité communiqué aux actionnaires, au public et aux autorités des marchés boursiers ; (ii) du respect par la Société des obligations légales et réglementaires applicables en matière d'information financière et en matière de durabilité.

Dans le cadre de ses missions, le Comité est plus spécifiquement chargé :

- d'examiner le périmètre de consolidation, les projets d'états financiers consolidés et sociaux et les rapports y afférents qui seront soumis à l'approbation du Conseil d'administration, le rapport complémentaire des Commissaires aux comptes chargés d'une mission de certification des comptes 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 appliqués pour la préparation des comptes ainsi que les traitements comptables différents, ainsi que toute modification qui serait notamment portée à la connaissance du Comité par les Commissaires aux comptes, de ces principes, méthodes et règles comptables, en s'assurant de leur pertinence. Les Commissaires aux comptes qui réalisent une mission de certification des informations en matière de durabilité et le ou les organismes tiers indépendants portent également à la connaissance du Comité les modifications qui leur paraissent devoir être apportées au rapport de durabilité en faisant toutes observations utiles sur les méthodes d'évaluation utilisées pour leur établissement ;
- d'examiner avec les Commissaires aux comptes et, le cas échéant, l'organisme tiers indépendant, la nature, l'étendue et les résultats de leur audit et travaux effectués, leurs observations, suggestions, modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux éléments objets de leur contrôle, irrégularités et inexactitudes qu'ils auraient découvertes à l'occasion de leurs missions ou prestations ainsi que les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications sur les éléments relatifs à la période concernée comparés à ceux de la période précédente. Dans ce contexte, les Commissaires aux comptes portent à la connaissance du Comité les faiblesses significatives du contrôle interne pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Le cas échéant, ils portent également à la connaissance du Comité, tout comme l'organisme tiers indépendant, les faiblesses significatives du contrôle interne pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement des informations en matière de durabilité ;
- 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'intérêts ;

- d'examiner la présentation de la Direction Générale sur l'exposition aux risques (y compris notamment les risques juridiques, de nature sociale et environnementale) et les engagements hors bilan significatif 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 et des informations en matière de durabilité ; le Comité s'assure que les principaux risques sont identifiés, gérés et portés à sa connaissance étant précisé qu'il recueille notamment l'avis du Comité pour l'éthique et la conformité sur la cartographie des risques en matière d'éthique et conformité, et sur les procédures de prévention des principaux risques identifiés ;
- d'examiner et évaluer annuellement l'organisation et le fonctionnement de l'audit interne dont la Charte est portée à sa connaissance: le Comité approuve le programme d'audit interne, suit son évolution et les résultats des plans d'actions ;
- d'examiner chaque année le montant des honoraires versés par le Groupe aux réseaux auxquels les Commissaires aux comptes ou organismes tiers indépendants appartiennent, y compris au titre des services autres que les missions de certification des comptes ou de certification des informations en matière de durabilité autorisées par le Règlement (UE) n° 537/2014 du 16 avril 2014 et la réglementation française. Le détail des services et missions fournis peut être communiqué, à sa demande, au Comité.

Il agit en coordination avec les autres comités notamment sur les sujets de durabilité liés aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et aux risques en matière d'éthique et de conformité, en s'appuyant, le cas échéant, sur la participation croisée de membres au sein des comités concernés.

Le Comité peut être chargé de toute autre mission que le Conseil d'administration ou le Comité estime nécessaire ou opportune. Il peut faire appel à toute assistance externe qu'il juge nécessaire.

Le Comité peut entendre le/la Directeur(ice) financier(ère), juridique, comptable, du contrôle de gestion, de l'audit interne et de la gestion des risques, de la trésorerie, du développement durable et tout autre cadre dirigeant du Groupe qu'il juge utile, dans les conditions qu'il détermine et dans tous les cas hors la présence de la Direction Générale.

Il entend les Commissaires aux comptes hors la présence de la Direction Générale et de tout autre cadre dirigeant du Groupe selon une fréquence qu'il définit.

Le Comité peut recourir sur sa seule décision, aux services d'avocats, experts et autres conseils externes indépendants qu'il estime appropriés, aux frais de la Société.

Le Comité peut exiger toutes les informations ainsi que les actions de formation nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Sauf décision contraire du Comité, les Commissaires aux comptes sont présents à toutes les réunions.

Activité du Comité d'audit et des risques au cours de l'exercice 2023/24

NOMBRE DE RÉUNIONS

Exercice 2023/24	Exercice 2022/23	Exercice 2021/22
5	4	5

Taux de présence	Taux de présence individuel au cours de l'exercice 2023/24
M ^{me} Sylvie Rucar	100 % (5/5 séances)
Bpifrance Investissement (représentée par M. José Gonzalo)	100% (2/2 séances)
M ^{me} Clotilde Delbos	100 % (5/5 séances)
CDPQ (représentée par M ^{me} Kim Thomassin)	100 % (5/5 séances)
Taux de présence global moyen	100 %
Taux de présence global moyen au cours de l'exercice 2022/23	100 %
Taux de présence global moyen au cours de l'exercice 2021/22	100 %

Le Directeur financier, le Directeur de l'audit interne et de la gestion des risques, le Directeur comptable, le Directeur du contrôle de gestion ainsi que des représentants de chacun des deux cabinets de Commissaires aux comptes étaient présents aux cinq réunions. Le Directeur relations investisseurs et M&A a participé à quatre réunions. La Directrice juridique, la Directrice RSE et développement durable et la Directrice en charge de la transformation de la fonction

Finance ont, pour leur part, assisté à deux réunions. Le Directeur des opérations, le Directeur fiscal et douanes, le Directeur trésorerie et financement et la Directrice performance trésorerie, ont participé à une réunion.

Par ailleurs, une session de dialogue entre les membres du Comité et les Commissaires aux comptes, hors la présence de la Direction du groupe, est organisée à chaque réunion.

Le Comité d'audit et des risques a abordé les thèmes suivants au cours de ses différentes séances dont la Présidente du Comité a rendu compte lors de la séance du Conseil d'administration qui a suivi :

Thèmes	Activité
Comptabilité et finance	<ul style="list-style-type: none"> 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 détaillée du budget 2023/24 et du plan à trois ans 2023/26. Revue des principes et éléments de communication financière. Revue détaillée des actions à court terme et à long terme d'amélioration opérationnelle de la trésorerie. Validation de la politique fiscale du Groupe.
Information extra-financière	<ul style="list-style-type: none"> Revue de la méthodologie retenue pour la taxonomie et des résultats obtenus. Revue des informations ESG préparées pour le chapitre 6 du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2022/23. Revue du rapport des auditeurs externes sur la Déclaration de Performance Extra-Financière 2022. Revue détaillée de l'avancement du projet de mise en œuvre de la Directive dite CSRD. Présentation de la méthodologie d'évaluation de double matérialité et du projet de matrice consolidée des impacts, risques et opportunités.
Risques	<ul style="list-style-type: none"> Présentation de la cartographie des risques mise à jour, analysant l'évolution des principaux risques depuis le précédent exercice et précisant les plans d'atténuation mis en place. Revue détaillée des litiges et investigations présentés par la Direction Juridique. Revue approfondie des mécanismes de gestion et d'atténuation du risque de change.
Audit et contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"> 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. Validation du plan d'audit de l'exercice 2024/25. 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 le règlement 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.

5.1.4.9 Comité de nominations et de rémunération

Composition

Au 7 mai 2024, le Comité de nominations et de rémunération est composé de sept membres : M. Yann Delabrière, administrateur référent et Président du comité, Bpifrance Investissement représentée par M. José Gonzalo, la Caisse de Dépôt et Placement du Québec, représentée par M^{me} Kim Thomassin, M. Frank Mastiaux, M^{me} Sylvie Rucar, M. Baudouin Prot et M. Gilles Guilbon.

À l'exception de CDPQ, tous les membres de ce comité sont indépendants étant entendu que M. Gilles Guilbon, administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans le calcul de l'indépendance. La composition du Comité est donc 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.

Attributions

Aux termes de son règlement intérieur, le Comité est chargé d'examiner et de faire des recommandations ou des propositions au Conseil d'administration sur les sujets suivants qui, le cas échéant, ont vocation à être décrits dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise ou qui entrent dans la catégorie des informations en matière de durabilité devant être incluses dans le rapport de gestion :

- la dissociation ou le cumul des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général ;
- la nomination (et la révocation) du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général ;
- la composition, qu'il revoit régulièrement et à tout le moins une fois par an, du Conseil d'administration et des comités du Conseil d'administration, notamment en termes de compétences, et leur fonctionnement ;
- le renouvellement d'Administrateurs dont le mandat vient à expiration et la nomination de nouveaux Administrateurs, y compris en cas de vacance imprévisible selon la procédure de sélection décrite en annexe du règlement intérieur, ainsi que la révocation d'Administrateurs ;

- la nomination (et la révocation), sur proposition du Directeur Général, de tout autre dirigeant mandataire social de la Société et des membres de l'équipe de direction ;
- les plans de succession des dirigeants mandataires sociaux de la Société et des membres de l'équipe de direction ;
- l'application par la Société des principes de gouvernement d'entreprise auxquels la Société se réfère. Dans ce contexte, le Comité donne un avis au Conseil sur le rapport sur le gouvernement d'entreprise et, le cas échéant, sur les éléments en matière de gouvernement d'entreprise qui seraient contenus dans la section du rapport de gestion consacrée à la durabilité ;
- la définition d'Administrateur indépendant de la Société et la liste des Administrateurs indépendants, qui figureront dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise/de gestion de la Société ;
- l'ensemble des éléments composant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Société, y compris les attributions d'options de souscriptions 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) versés par la Société ou les autres sociétés du Groupe. Le Comité 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 de la Société, et contrôle ensuite l'application de ces règles ;
- la politique générale de la Société en matière de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions y compris la périodicité des attributions, ainsi que tout plan d'options envisagé y compris leurs bénéficiaires ;
- la politique générale de la Société en matière de plans d'actionnariat du personnel et tout plan envisagé ;
- la rémunération des Administrateurs et ses règles de répartition.

Le Comité est informé par le Directeur Général de la rémunération des membres de l'équipe de direction ainsi que des modalités de détermination de cette rémunération.

En complément, le Comité examine annuellement les principales politiques de droits sociaux et capital humain de la Société, les engagements et principales initiatives en matière de Santé et Sécurité, Bien-Être au travail, Conditions de travail et d'emploi (Diversité et Inclusion, Équité Salariale, Avantages, Gestion des Talents, Culture d'Entreprise), représentation des salariés et dialogue social (en cas d'événement particulier tel qu'une restructuration) tels que ces éléments sont inclus dans le rapport de gestion au titre des informations en matière de durabilité.

Il agit coordination avec le Comité d'audit sur les sujets de durabilité liés aux rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, en s'appuyant, le cas échéant, sur la participation croisée de membres au sein des deux comités.

Le Comité prépare et soumet à l'approbation du Conseil d'administration l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et de ses comités (incluant son propre fonctionnement) qui, tous les trois ans, fait l'objet d'une procédure d'évaluation formalisée réalisée avec l'aide d'un consultant extérieur dont il s'assure de l'indépendance. Il consacre, en tout état de cause, annuellement un point de son ordre du jour à un débat sur le fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités.

Le Comité prépare également l'évaluation annuelle des dirigeants mandataires sociaux de la Société hors la présence des dirigeants mandataires sociaux concernés.

Le Comité traite de toute autre question liée à l'un de ces sujets que le Conseil d'administration ou le Comité estime utile ou opportune.

Activité du Comité de nominations et de rémunération au cours de l'exercice 2023/24

NOMBRE DE RÉUNIONS

Exercice 2023/24	Exercice 2022/23	Exercice 2021/22
5	6	7

Taux de présence	Taux de présence individuel au cours de l'exercice 2023/24
M. Yann Delabrière	100 % (5/5 séances)
Bpifrance Investissement (représentée par M. José Gonzalo)	100% (3/3 séances)
CDPQ (représentée par M ^{me} Kim Thomassin)	100% (3/3 séances)
M. Gilles Guilbon	100 % (5/5 séances)
M. Frank Mastiaux	100 % (5/5 séances)
M. Baudouin Prot	80 % (4/5 séances)
M ^{me} Sylvie Rucar	100 % (5/5 séances)
Taux de présence global moyen	97 %
Taux de présence global moyen au cours de l'exercice 2022/23	100 %
Taux de présence global moyen au cours de l'exercice 2021/22	100 %

Au cours d'une de ses séances tenues au cours de l'exercice 2023/24, le Comité s'est réuni en session exécutive, hors la présence des membres de l'équipe de direction.

Le Comité de nominations et de rémunération a abordé les thèmes suivants au cours de ses différentes séances dont le Président du Comité a rendu compte lors de la séance du Conseil d'administration qui a suivi :

Thème	Activité
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> ● Composition du Conseil d'administration : <ul style="list-style-type: none"> ■ En vue de l'assemblée générale du 11 juillet 2023, revue des profils des administrateurs notamment en termes de compétences dans le cadre du renouvellement des mandats de certains d'entre eux et recommandation de nomination d'un administrateur supplémentaire, Bpifrance Investissement, représenté par M. José Gonzalo. ■ recommandation au Conseil d'administration de reconstitution des comités. ■ Recommandation au Conseil d'administration, dans le cadre de la dissociation de fonctions, de la nomination de M. Philippe Petitcolin en tant qu'administrateur et en qualité de Président du Conseil d'administration à compter de l'assemblée générale annuelle 2024. ■ En vue de l'assemblée générale annuelle 2024, revue des mandats des administrateurs venant à expiration. ● Travaux de revue de la structure des comités existants dans le cadre de l'importance croissante des sujets de durabilité. ● Revue de l'indépendance des administrateurs et recommandation au Conseil d'administration. ● Revue de l'activité de l'administrateur référent indépendant au cours de l'exercice écoulé (notamment les conclusions des échanges avec investisseurs et agences de conseil en vote intervenus tout au long de l'année). ● Revue des résultats de l'exercice d'évaluation du fonctionnement du Conseil et des comités au cours de l'exercice 2023/24 réalisé de manière interne/Validation des conclusions pour présentation au Conseil d'administration et élaboration d'un plan d'action. ● Revue du chapitre Gouvernement d'Entreprise du Document d'enregistrement universel 2022/23. ● Revue d'une nouvelle méthodologie pour l'établissement de la matrice de compétences et de la matrice elle-même. ● Information sur les composantes d'une formation ESG à l'attention du Conseil d'administration.
Rémunérations	<ul style="list-style-type: none"> ● Proposition de fixation de la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour l'exercice 2023/24 et travaux en vue d'élaborer la politique de rémunération du Président et du Directeur Général dissociés applicable à compter de l'assemblée générale annuelle 2024. ● Proposition de maintenir la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration pour l'exercice 2023/24 et décision que le paiement de la rémunération des membres du Conseil d'administration du second semestre 2023/24 sera soumis à la réalisation des objectifs ajustés de cash-flow libre pour 2023/24. ● Proposition du montant de la rémunération variable du Président-Directeur Général pour l'exercice 2022/23 en fonction de l'atteinte des objectifs financiers et personnels. ● Proposition de fixation, pour l'exercice 2023/24, des objectifs pour la détermination de la rémunération variable du Président-Directeur Général et proposition de renforcer ce schéma, en introduisant un critère supplémentaire reflétant la réalisation des objectifs ajustés de cash-flow libre du Groupe pour 2023/24 tels qu'annoncés au marché le 4 octobre 2023. ● Examen de l'atteinte des conditions de performance du plan d'actions de performance entré en propriété le 15 mai 2023 (PSP 2020). ● Proposition d'attribution du plan d'actions de performance 2023. ● Examen des composantes du ratio d'équité. ● Revue des rémunérations de l'équipe de direction.
Diversité, inclusion et plans de succession	<ul style="list-style-type: none"> ● Revue régulière des évolutions et de la composition de l'équipe de direction et du plan de succession associé (incluant le Président-Directeur Général, en session exécutive du Comité). ● Politique de mixité au sein des instances dirigeantes et plans d'actions associés. ● Capital humain : présentation des ambitions, réalisations, indicateurs de performance et priorités.
Relations avec les investisseurs et agences de conseil en vote/agences ESG/actualité juridique	<p>En vue de déployer toutes mesures/procédures nécessaire, information :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● sur le contenu et les conclusions des échanges de l'administrateur référent indépendant avec les investisseurs et agences de conseil en vote ; ● sur toute évolution réglementaire ou de place pertinente dans le domaine de la gouvernance, des sujets ESG et en matière de rémunérations ; ● sur les notations des agences ESG.

5.1.4.10 Comité pour l'éthique et la conformité

Composition

Au 7 mai 2024, le Comité pour l'éthique et la conformité est composé de trois membres : M^{me} Sylvie Kandé de Beaupuy, Présidente du comité, M^{me} Bi Yong Chungunco et M. Baudouin Prot.

À cette date, tous les membres du comité, y compris sa Présidente, sont indépendants.

Attributions

Aux termes de son règlement intérieur, le comité pour l'éthique et la conformité se concentre sur les sujets d'éthique et de conformité.

Le Comité est chargé d'examiner les sujets à l'intérieur de son domaine de compétences et de faire des recommandations ou des propositions au Conseil notamment au titre des informations en matière de durabilité qui le concernent, telles qu'elles sont incluses dans le rapport de gestion.

Ainsi, 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 et la procédure d'alerte) ; il est informé des procédures en vue de leur diffusion et de leur application ;
- revoit 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 ;
- revoit de la part de la Chief Compliance Officer, 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 ;
- examine les politiques de ressources humaines concernant les droits humains (les autres sujets de ressources humaines relèvent de la compétence du Comité de nominations et de rémunération).

S'il y a lieu, le Comité adresse au Comité d'audit et des risques les éléments qu'il juge nécessaire eu égard à la cartographie des risques en matière d'éthique et de conformité.

Il agit, en tout état de cause, en étroite collaboration avec les autres comités, le cas échéant, en s'appuyant sur la participation croisée de membres au sein de ces comités.

Activité du Comité pour l'éthique et la conformité au cours de l'exercice 2023/24

NOMBRE DE RÉUNIONS

Exercice 2023/24	Exercice 2022/23	Exercice 2021/22
3	9	5

Taux de présence	Taux de présence individuel au cours de l'exercice 2023/24
M ^{me} Sylvie Kandé de Beaupuy	100 % (3/3 séances)
M ^{me} Bi Yong Chungunco	100 % (3/3 séances)
M. Baudouin Prot	66 % (2/3 séances)
Taux de présence global moyen	88 %
Taux de présence global moyen au cours de l'exercice 2022/23	100 %
Taux de présence global moyen au cours de l'exercice 2021/22	100 %

La Directrice juridique et la Chief Compliance Officer ont assisté aux 3 réunions.

Le Comité pour l'éthique et la conformité a abordé les thèmes suivants au cours de ses différentes séances dont la Présidente du Comité a rendu compte lors de la séance du Conseil d'administration qui a suivi :

Thème	Activité
Dans le domaine de l'éthique et de la conformité	<ul style="list-style-type: none"> Plan d'intégration au niveau de l'éthique et de la conformité de Bombardier Transport, le suivi de l'état de la mise en œuvre et de la finalisation dudit plan. Objectifs et indicateurs de performance Éthique et Conformité du Groupe au cours de l'exercice 2023/24. État de la mise en œuvre du Programme d'Intégrité d'Alstom, incluant le nouveau Code d'éthique 2020, les instructions Groupe, les actions de formation et de sensibilisation et le déploiement de ressources supplémentaires au sein du Département Éthique et Conformité de la Société, compte tenu notamment de la responsabilité étendue au droit de la concurrence et des droits humains du département en question et de l'acquisition de Bombardier Transport. Résultat du sixième audit de la norme ISO 37001 « Système du Management Anti-corruption » et le renouvellement jusqu'en 2026 de la certification de l'ensemble des régions y compris le périmètre ex-Bombardier Transport. Revue des politiques sanctions. Revue des données de la procédure d'Alerte du Groupe de l'exercice 2023/24. Revue des initiatives promouvant la Culture Éthique et du « Speak Up » du Groupe. Information sur l'évolution des procédures et enquêtes passées et/ou en cours.

5.1.4.11 Comité d'intégration

Composition

Au 7 mai 2024, le Comité d'intégration est composé de quatre membres : M. Frank Mastiaux, Président du Comité, la Caisse de Dépôt et Placement du Québec, représentée par M^{me} Kim Thomassin, M. Daniel Garcia Molina et M. Jay Walder, administrateur indépendant jusqu'au 12 mars 2024 puis Censeur.

Sa composition est donc conforme à son règlement intérieur qui prévoit qu'il doit être composé de quatre membres dont deux au moins doivent être des membres indépendants du Conseil d'administration et un doit être proposé par la Caisse de Dépôt et Placement du Québec.

Attributions

Aux termes de son règlement intérieur, le Comité doit faciliter et piloter le processus d'intégration de Bombardier Transport au sein d'Alstom. Il agit comme une instance permettant au Président-Directeur Général d'appréhender les sujets en relation avec l'intégration des deux sociétés dont il évalue les impacts à court, moyen et long terme.

En particulier et de manière non exhaustive, le comité peut examiner :

- les valeurs, la culture et l'engagement du personnel ;
- la convergence du portefeuille de produits ;
- l'optimisation de l'empreinte industrielle ;
- l'évaluation des synergies.

Activité du Comité d'intégration au cours de l'exercice 2023/24

Exercice 2023/24	Exercice 2022/23	Exercice 2021/22
2	3	3

Les deux réunions de l'exercice se sont tenues en présence du Président-Directeur Général.

Taux de présence	Taux de présence individuel au cours de l'exercice 2023/24
M. Frank Mastiaux	100 % (2/2 séances)
CDPQ, représentée par M ^{me} Kim Thomassin	100 % (2/2 séances)
M. Daniel Garcia Molina	100 % (2/2 séances)
M. Jay Walder	100 % (2/2 séances)
Taux de présence global moyen	100 %
Taux de présence global moyen au cours de l'exercice 2022/23	93 %
Taux de présence global moyen au cours de l'exercice 2021/22	93 %

Au cours de l'exercice écoulé, le Comité d'intégration a poursuivi ses travaux sur les thèmes décrits ci-après au cours de ses différentes séances, le Président du Comité ayant rendu compte au Conseil d'administration suivant :

- point sur le programme d'intégration en cours et examen des priorités. Dans ce contexte, le Comité a notamment revu les

conclusions d'un audit d'évaluation mené par un consultant extérieur ;

- focus sur les procédures intérimaires en place, sur l'organisation et sur la création de valeur ;
- revue de l'efficacité de l'intégration.

5.1.5 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.

Ainsi, aux termes du règlement intérieur du Comité de nominations et de rémunération, celui-ci prépare et soumet à l'approbation du Conseil d'administration l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et de ses comités (incluant son propre fonctionnement) qui, tous les trois ans, fait l'objet d'une procédure d'évaluation formalisée réalisée avec l'aide d'un consultant extérieur.

L'évaluation interne est mise en œuvre sur la base, d'une part, d'un questionnaire préparé par le Comité de nominations et de rémunération et adressé à chaque administrateur et, d'autre part, d'entretiens individuels avec l'administrateur référent indépendant et cette évaluation inclut une évaluation de la contribution individuelle de chaque administrateur sous la forme d'une auto-évaluation.

L'évaluation pour l'année 2022/23 ayant été réalisée de manière externalisée par le cabinet Russell Reynolds Associates qui avait procédé à la précédente évaluation externe (au titre de l'exercice 2019/20), l'évaluation de l'exercice 2023/24 a été réalisée de manière interne.

Ainsi, les administrateurs et le censeur ont reçu un questionnaire les invitant à se prononcer selon une grille de notation, sur un certain nombre de thèmes en relation notamment avec :

- la composition du Conseil ;

- le fonctionnement du Conseil et des comités concernant :
 - les ordres du jour,
 - les méthodes de travail et le processus de prise de décisions,
 - la documentation et l'information mise à disposition,
 - les sessions exécutives,
 - le rôle de l'administrateur référent indépendant,
 - la coordination entre le Conseil et ses comités ;
- le fonctionnement des comités ;
- une évaluation de la contribution personnelle ;
- le suivi du plan d'action de la précédente évaluation.

Les questionnaires, retournés à la Société courant janvier 2024, ont été traités par le Secrétariat du Conseil puis les résultats transmis à l'administrateur référent indépendant pour servir de base aux échanges individuels qu'il a menés avec chacun des administrateurs et le censeur tout au long du mois de février 2024. L'ensemble de ces éléments a été revu et analysé par l'administrateur référent indépendant et le Président-Directeur Général avant d'être présentés et débattus en Comité de nominations et de rémunération et en Conseil d'administration en mars 2024 avec un plan d'action associé.

Les constats de cet exercice et plan d'action associé sont reflétés dans le tableau ci-dessous :

Thème	Constat	Axe de progrès/d'évolution
Surveillance de la performance opérationnelle	Le Conseil d'administration n'a pas été en mesure d'anticiper et de discuter l'écart de performance de la Société annoncé au marché le 4 octobre 2023.	Recentrer l'ordre du jour du Conseil d'administration sur la performance opérationnelle. Veiller à ce que les documents préparés pour le Conseil d'administration fournissent, pour chaque point de l'ordre du jour, une base pour un processus décisionnel adéquat.
Plan stratégique	Les plans stratégique et ESG n'ont pu être menés à leur terme, compte tenu de la situation à laquelle la Société est confrontée depuis la fin de l'année 2023 et qui a mobilisé le Conseil d'administration sur le déploiement d'un plan de désendettement.	Finaliser la conception d'une stratégie long terme pour la Société, incluant la stratégie ESG.
Équipe de direction	Le processus de gestion du réservoir de talents et des plans de succession reste un point d'attention majeur du Conseil d'administration.	Poursuivre l'élaboration des plans de succession de cette équipe avec l'appui du nouveau Président du Conseil d'administration.

5.1.6 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Les développements suivants sont notamment établis en application des articles L. 22-10-8, L. 22-10-9, L. 22-10-34 et R. 22-10-14 du Code de commerce.

Lors de l'assemblée générale annuelle 2024, les résolutions suivantes seront soumises au vote des actionnaires :

- approbation de la politique de rémunération du Directeur Général ;
- approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration ;
- approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration ;
- 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. 22-10-9 du Code de commerce ;
- approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024 ou attribués au titre du même exercice au Président-Directeur Général.

5.1.6.1 Principes généraux de la politique de rémunération des mandataires sociaux

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 missions 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 des dirigeants mandataires sociaux et à celle des membres du Conseil d'administration.

La politique de rémunération des mandataires sociaux de la Société, établie dans le cadre des recommandations du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère, est conforme à son intérêt social, contribue à sa pérennité, 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. Elle est sous-tendue par un objectif de transparence à l'égard du marché dans le respect de la confidentialité qui s'avérerait nécessaire.

S'agissant plus précisément de la **politique du dirigeant mandataire social exécutif**, elle est sous-tendue par les principes suivants, fondés sur les recommandations du Code AFEP-MEDEF :

- **Équilibre.** La rémunération du dirigeant mandataire social exécutif 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 dirigeant mandataire social exécutif dans l'appréciation globale des conditions financières de son mandat.

- **Performance.** La politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif s'appuie majoritairement sur une rémunération variable et de long terme dont les objectifs sont alignés sur ceux de la Société, assurant ainsi qu'une part prédominante de la rémunération repose sur la mise en œuvre de la stratégie de la Société. Pour sa part variable court terme (numéraire), la rémunération variable repose sur des objectifs collectifs, applicables à l'ensemble du Groupe et strictement quantifiables, et des objectifs propres au dirigeant mandataire social exécutif, pour partie quantifiables et pour partie liés à l'exercice des fonctions de direction générale. 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 de son plan stratégique.
- **Transparence.** La Société rend public l'ensemble des éléments constituant la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif. 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 membres du Conseil d'administration.
- **Exigence.** Les critères et les conditions de performance sur lesquels repose la part variable de la rémunération 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 comparatives menées par rapport à un groupe composé de sociétés du CAC 40 et du SBF 120, de taille (en termes de capitalisation boursière et chiffre d'affaires) et/ou d'activités comparables mais également de certaines sociétés étrangères dans le but de se doter d'une perspective internationale. Le Conseil d'administration s'assure également de maintenir une forte 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).

Révision

La politique de rémunération des mandataires sociaux s'inscrit dans une logique de stabilité.

Ainsi, et notamment la politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif 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, notamment à travers l'analyse des ratios de rémunération, 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 des rémunérations de l'ensemble des mandataires sociaux, le Comité de nominations et de rémunération recourt à des études, notamment comparatives, 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 d'administration fixe en début d'exercice les critères de performance attachés à la rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social exécutif et, en cours d'exercice, les caractéristiques de tout plan d'attribution gratuite d'actions de performance qui serait mis en place au cours de l'exercice suivant (au bénéfice notamment de ce même mandataire), en respectant l'ensemble des principes directeurs de la politique de rémunération ainsi que les dispositions figurant spécifiquement dans la politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif telle qu'approuvée par les actionnaires pour l'exercice considéré.

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 dirigeant mandataire social exécutif 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 80 % de l'ensemble) ces critères découlent de la performance financière du Groupe ou sont liés à ses ambitions en matière sociale et environnementale. Les autres objectifs (pesant entre 20 % et 40 % de l'ensemble) sont propres au dirigeant mandataire social exécutif et reposent sur des critères quantifiables ou sur des critères liés à l'exercice de ses fonctions de direction générale.

Le Conseil d'administration bénéficie d'un pouvoir discrétionnaire (distinct de la faculté de dérogation légale prévue par l'article L. 22-10-8 du Code de commerce) dans l'application de la politique de rémunération afin d'assurer que la rémunération variable annuelle effective du dirigeant mandataire social exécutif 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 (c'est-à-dire une 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.

Le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité de nominations et de rémunération, constate également dès que possible suivant l'arrêt des comptes de l'exercice, le niveau de réalisation des conditions de performance attachées à la rémunération variable à long terme (actions de performance) du dirigeant mandataire social exécutif, dont la période de performance s'achève. Ces conditions de performance sont intégralement quantifiables.

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 et dont de larges extraits figurent dans la première partie de ce chapitre, précise les obligations des administrateurs et des censeurs visant à prévenir tout conflit d'intérêts dans l'exercice de leurs missions.

En pratique et s'agissant des sujets de rémunération, le dirigeant mandataire social est exclu de toute délibération, échange ou vote, par le Comité de nominations et de rémunération comme par le Conseil d'administration, ayant trait à la fixation de sa rémunération, le cas échéant, à la détermination des objectifs sous-tendant sa rémunération variable ou à l'appréciation de leur niveau de réalisation.

Modification de la politique de rémunération et modalités d'application aux mandataires sociaux nouvellement nommés

La politique de rémunération 2024/25 du Président-Directeur Général, qui lui est applicable en cette qualité jusqu'à l'assemblée générale annuelle 2024, ne comporte aucune modification par rapport à la politique de rémunération 2023/24 approuvée à 96,82 % par les actionnaires lors de l'assemblée générale du 11 juillet 2023 (10^e résolution), en dehors de l'aménagement apporté à la structure de sa rémunération variable annuelle, tel qu'annoncé le 15 novembre 2023, et détaillé ci-après (section 5.1.6.5).

Dans le cadre de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, deux politiques de rémunération 2024/25 distinctes, définies par le Conseil d'administration du 7 mai 2024, seront soumises au vote de l'assemblée générale annuelle 2024 et seront applicables, pour l'exercice 2024/25, d'une part, au Directeur Général et, d'autre part, au Président du Conseil d'administration.

S'agissant de la politique de rémunération applicable au Directeur Général, à compter de l'assemblée générale annuelle 2024, elle ne comporte aucune modification par rapport à la politique précédemment applicable au Président-Directeur Général évoquée ci-dessus, à l'exception des points suivants (sur lesquels, voir aussi la section 5.1.6.5, ci-après) :

- modification, dans la rémunération variable annuelle, du poids alloué aux objectifs collectifs et aux objectifs propres au Directeur Général, passant respectivement de 60 à 80 % à performance cible (soit de 120 à 160 % à performance maximale) et de 40 à 20 % à performance cible (soit de 50 à 25 % à performance maximale) ;
- introduction, dans la rémunération variable annuelle, d'une condition supplémentaire liée à l'atteinte d'un cash-flow libre positif sur l'exercice, et venant impacter le versement de la rémunération variable annuelle en cas de non réalisation.

S'agissant de la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration pour 2024/25, elle reprend l'ensemble des règles qui leur étaient applicables pour l'exercice 2023/24 telle qu'approuvée à 99,39 % par l'assemblée générale du 11 juillet 2023 (11^e résolution), hors ajustement annoncé le 15 novembre 2023 (détaillé dans la section 5.1.6.5) et qui n'est pas reconduit sur l'exercice 2024/25.

Dans l'hypothèse de la nomination d'un nouveau mandataire social, la politique de rémunération qui lui est applicable (celle des dirigeants mandataires sociaux ou celle des membres du Conseil d'administration), et telle que décrite ci-après, sera mise en œuvre, le cas échéant avec les adaptations nécessaires qui seraient décidées par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération.

5.1.6.2 Politique de rémunération des membres du Conseil d'administration

Principes généraux

Conformément à la résolution votée par les actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 1^{er} juillet 2014, l'enveloppe annuelle destinée à la rémunération des membres du Conseil d'administration a été fixée à 1 300 000 euros jusqu'à nouvelle décision de l'assemblée.

Les principes régissant la rémunération des membres du Conseil d'administration sont exposés dans le règlement intérieur du Conseil d'administration.

Ainsi, la répartition s'effectue selon une partie fixe et une partie variable prépondérante, proportionnelle à la participation des membres du Conseil d'administration aux séances du Conseil d'administration et des comités. Les Présidents des 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.

Depuis l'exercice 2021/22, les règles de répartition arrêtées par le Conseil d'administration sont les suivantes :

- La partie fixe est de 30 000 euros par administrateur, majoré d'une somme complémentaire :
 - de 20 000 euros pour le Président du Comité d'audit,
 - de 15 000 euros pour les Présidents des autres comités du Conseil.
- La partie variable est répartie à raison de :
 - 4 000 euros par participation aux séances du Conseil,
 - 3 500 euros par participation aux séances des comités.
- Par ailleurs, la rémunération complémentaire fixe attribuée à l'administrateur référent a été fixé à 30 000 euros par le Conseil d'administration.

Cette politique de rémunération s'applique à tous les membres du Conseil d'administration, y compris ceux représentant les salariés, à l'exception des dirigeants mandataires sociaux qui ne reçoivent aucune rémunération liée à leur mandat de membre du Conseil d'administration. Dans le cas où un censeur est désigné pour participer aux réunions du Conseil d'administration, il ne reçoit aucune rémunération.

Mise en œuvre sur l'exercice 2024/25

Pour l'exercice 2024/25, les règles de répartition décrites ci-dessus s'appliqueront étant toutefois entendu que la composante liée à la rémunération fixe complémentaire de l'administrateur référent indépendant, qui sera proratisée jusqu'à l'expiration des fonctions de

M. Yann Delabrière, n'a pas vocation à être reconduite une fois celles-ci ayant pris fin.

Par ailleurs, les membres du Conseil d'administration bénéficieront du remboursement des frais exposés dans le cadre de leur mandat, notamment de déplacement et d'hébergement.

Le Conseil d'administration comprend également deux membres représentant les salariés, qui sont titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée conclu avec la Société et qui perçoivent à ce titre une rémunération. Les périodes de préavis et les conditions de révocation ou de résiliation qui leur sont applicables sont les conditions de droit commun.

Conformément à l'article L. 22-10-8-II du Code de commerce, la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration pour 2024/25 fera l'objet d'une résolution soumise au vote de l'assemblée générale 2024 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023/24, la politique 2023/24 ayant été approuvée à 99,39 % par l'assemblée d 11 juillet 2023 (résolution 11).

5.1.6.3 Politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif

M. Henri Poupart-Lafarge est Président-Directeur Général du groupe Alstom depuis le 1^{er} février 2016. Son mandat actuel a été renouvelé à compter de l'assemblée générale du 11 juillet 2023, pour une durée de quatre ans.

M. Henri Poupart-Lafarge n'est pas lié par un contrat de travail avec la Société ou toute autre société du Groupe.

Comme indiqué plus haut dans le présent rapport, le Conseil d'administration du 14 novembre 2023 a décidé de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, effective à compter de l'assemblée générale annuelle de 2024.

À compter de cette date, M. Henri Poupart-Lafarge exercera les fonctions de Directeur Général.

La politique de rémunération décrite ci-après s'applique ainsi à M. Henri Poupart-Lafarge au titre de ses fonctions de Président-Directeur Général jusqu'à l'assemblée générale annuelle 2024, puis de Directeur Général à compter de cette dernière, sans modification de son contenu à la suite de la dissociation des fonctions. Elle a également vocation à s'appliquer à tout nouveau dirigeant mandataire social exécutif qui serait nommé au cours de l'exercice 2024/25.

Principes généraux

Principes directeurs

Dictée par l'ensemble des principes généraux de la politique de rémunération des mandataires sociaux décrits ci-dessus, la politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif a pour objectif d'accompagner la stratégie de l'entreprise et d'aligner les intérêts du dirigeant mandataire social exécutif 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), adossée à des objectifs quantifiables ;

- rémunération variable court terme reposant pour partie sur des objectifs collectifs quantifiables, alignés sur les objectifs du Groupe, et pour partie sur des objectifs propres aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs, dont une part est quantifiable et l'autre part est liée à l'exercice des fonctions de direction générale ;
- rémunération (plafonnée néanmoins) de la surperformance ;
- absence de rémunération exceptionnelle.

Pour la fixation de la structure de rémunération globale du dirigeant mandataire social exécutif 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, notamment, de sociétés du CAC 40 et du SBF 120, et de sociétés étrangères, mais également en veillant à maintenir une cohérence avec les pratiques internes applicables aux autres cadres supérieurs et dirigeants d'Alstom.

Composantes

Les différentes composantes de la rémunération globale du dirigeant mandataire social exécutif, sous-tendue par l'ensemble des principes décrits ci-dessus, sont les suivantes :

Rémunération fixe

La rémunération fixe a pour objet de reconnaître l'importance et l'étendue des responsabilités du dirigeant, ainsi que son expérience. Elle est fixée pour une durée minimum de deux ans, sauf évolution significative de son périmètre de responsabilité ou de modification substantielle des conditions macroéconomiques.

Rémunération variable à court terme

La rémunération variable à court terme vise à inciter le dirigeant 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. Ces critères de performance reposent, pour 80 % sur des objectifs collectifs quantifiables définis (contre 60 % en 2023/24) pour l'ensemble du Groupe et pour 20 % sur des objectifs propres (contre 40% en 2023/24) au dirigeant, pour partie quantitatifs (tels que la performance commerciale) et pour partie liés à l'exercice des fonctions de direction générale (tels que la définition et la mise en œuvre de la stratégie du Groupe).

Les taux de réalisation de ces critères sont donc majoritairement mesurés, 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 185 % 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. 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 dirigeant mandataire social exécutif reflète correctement la performance du Groupe selon les modalités présentées dans la section « Processus de détermination, de révision et de mise en œuvre de la politique de rémunération – Méthode d'évaluation des critères de performance ».

La rémunération variable à court terme (« Rémunération Restituable ») est assortie d'un mécanisme de restitution (« clawback »). Ce mécanisme peut être mis en œuvre par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nominations et de rémunération dans le cas où tout ou partie de la Rémunération Restituable aurait été perçue à la suite d'une fraude ou d'une malversation avérée affectant les comptes servant à son calcul ou son calcul lui-même, dont l'intéressé aurait été l'auteur ou le complice. Il en est de même en cas d'erreur manifeste significative à l'occasion de ce calcul de la Rémunération Restituable ou de faute lourde commise par l'intéressé. Ce mécanisme ne peut être mis en œuvre qu'au cours de l'un des deux exercices suivants celui au cours duquel cette rémunération a été versée. La restitution intervient à concurrence du quantum de la Rémunération Restituable nette de charges sociales de l'exercice concerné que le dirigeant mandataire social concerné n'aurait pas perçu en l'absence d'erreur manifeste et significative. Dans les autres cas, la restitution peut porter sur la totalité de la Rémunération Restituable nette de charges sociales de l'exercice concerné.

Rémunération variable à long terme

La rémunération à long terme vise à inciter le dirigeant mandataire social exécutif (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, 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 après 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 dirigeant mandataire social exécutif 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.

Le Conseil d'administration peut décider de subordonner l'attribution définitive de tout ou partie des actions de performance au dirigeant mandataire social exécutif à l'absence de mise en œuvre de la clause dite de « clawback » (mentionnée ci-dessus), pendant la période d'acquisition desdites actions de performance.

La rémunération 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 (fixe et variable 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 pas de rémunération pluriannuelle.

Rémunération exceptionnelle

La politique de la Société ne prévoit pas de rémunération exceptionnelle.

Rémunération allouée au mandat d'administrateur

La politique de la Société ne prévoit pas de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif 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 exécutif.

Compte tenu de la connaissance intime du secteur de la mobilité et des enjeux nouveaux liés à la digitalisation acquise par son dirigeant mandataire social exécutif, 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 exécutif.

En tout état de cause, l'engagement de non-concurrence n'est pas applicable dans le cas où le dirigeant mandataire social exécutif, 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 dirigeant mandataire social exécutif.

Condition du maintien de la rémunération en actions de performance en période d'acquisition

En cas de départ du dirigeant mandataire social exécutif, le Conseil d'administration appréciera, sur la base d'une décision motivée, 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 prorata 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 dirigeant mandataire social exécutif 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 exécutif.

Autres avantages

La politique de la Société prévoit que le dirigeant mandataire social exécutif 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 privé dont les coûts sont supportés pour partie par la Société et pour partie par le bénéficiaire.

Mise en œuvre sur l'exercice 2024/2025

Lors de sa réunion du 7 mai 2024, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération du 6 mai 2024, le Conseil d'administration a défini la structure et la composition de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif, en conformité avec les principes ci-dessus exposés, au titre de l'exercice 2024/25.

Dans le cadre de la définition de la structure et de la composition de cette rémunération, le Conseil d'administration s'est notamment appuyé sur les résultats d'études comparatives menées par un cabinet indépendant, présentant les pratiques de marché de différents panels de sociétés de taille, capitalisation boursière et chiffres d'affaires et/ou activités comparables à celle du Groupe :

- un groupe de sociétés françaises du CAC 40 et du SBF 120 incluant Arkema, Bolloré, Bureau Veritas, Dassault Aviation, Eiffage, Forvia, Legrand, Michelin, Nexans, Renault, Safran, Saint-Gobain, SEB, Solvay, STMicroelectronics, Technip Energies, Thales, Valeo, Veolia Environnement, Worldline.
- un groupe de sociétés allemandes incluant Continental AG, E.ON, GEA Group, HeidelbergCement, Hella, Infineon, Kion Group, Knorr-Bremse, MTU Aero Engines, Rational, RWE, Siemens Energy, Thyssenkrupp, Traton.
- un groupe de sociétés européennes incluant AkzoNobel, ASM International, BAE Systems, Brembo, Continental AG, Ferguson PLC, Forvia, Kion Group, Knorr-Bremse, Legrand, Leonardo, MTU Aero Engines, Nexans, Prysmian, Renault, Rolls Royce.

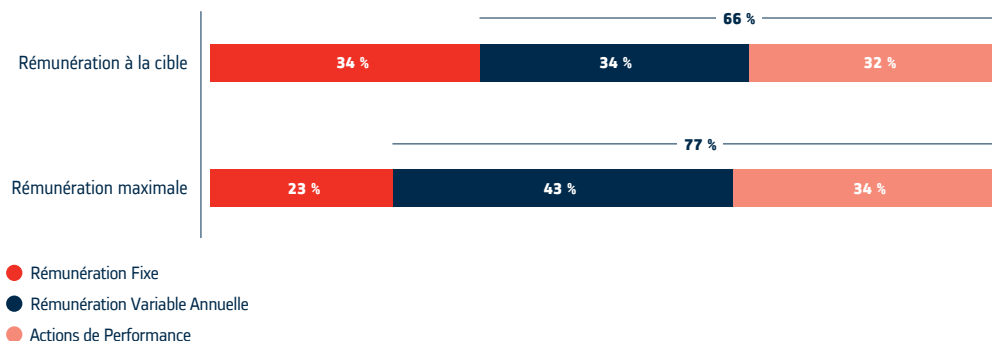
Cette triple segmentation a permis au Conseil d'administration d'avoir une représentation exhaustive des tendances et niveaux de marché de rémunération pertinents pour le dirigeant mandataire social exécutif du fait de la taille, de l'activité et de l'implantation du Groupe.

L'analyse a porté sur l'ensemble des éléments de rémunération (rémunération fixe, variable à court et long terme, autres avantages) dont bénéficie le dirigeant mandataire social exécutif.

Conformément à l'article L. 22-10-8-II du Code de commerce, la politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif fera l'objet d'une résolution soumise au vote de l'assemblée générale annuelle 2024.

En alignement avec les principes généraux énoncés plus haut, la structure de la rémunération (monétaire et titres) du dirigeant mandataire social exécutif (hors rémunération post-mandat) a les caractéristiques suivantes :

1. Prépondérance donnée aux éléments variables (dans une logique de « pay for performance ») avec la répartition suivante.



La structure de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif est composée pour 66 % d'éléments variables à la cible, et pour 77 % d'éléments variables au maximum (en intégrant les actions de performance proposées pour l'attribution du 9 mai 2023, selon valorisation IFRS).

2. Alignement des critères de performance sur les objectifs financiers et sociétaux/environnementaux du Groupe, selon une répartition équilibrée.

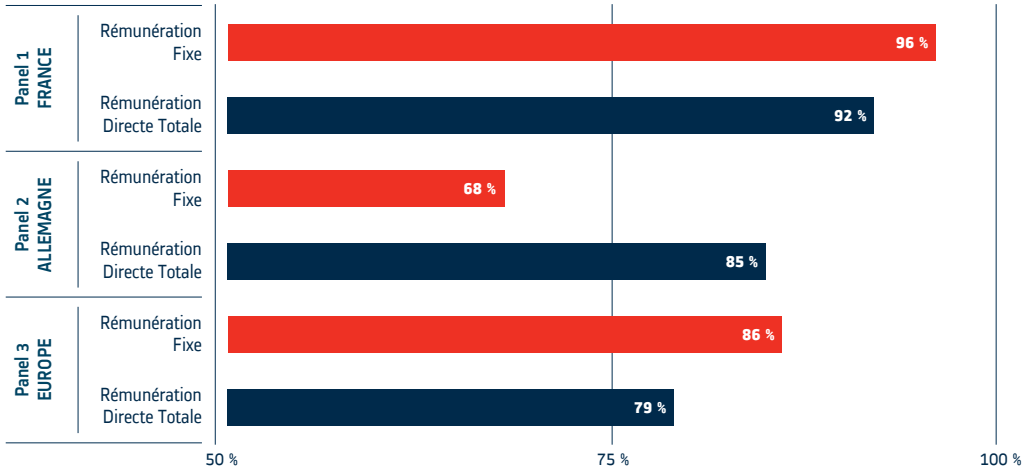
Afin de répondre aux enjeux d'exigence et d'alignement avec les pratiques de marché, la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif est analysée vis-à-vis de différents panels de sociétés, de taille, d'activités et de capitalisation boursière comparables, en France (CAC40 & SBF120), en Allemagne et en Europe.

PANEL 1 – FRANCE			
Arkema	Eiffage	Nexans	Technip Energies
Bolloré	Forvia	Renault	Thales
Bureau Veritas	Groupe Seb	Safran	Valeo
Compagnie de Saint-Gobain	Legrand	Solvay	Veolia
Dassault Aviation	Michelin	STMicroelectronics	Worldline

PANEL 2 – ALLEMAGNE		
Continental AG	Infineon	RWE
E.ON	Kion Group	Siemens Energy
GEA Group	Knorr-Bremse	Thyssenkrupp
HeidelbergCement	MTU Aero Engines	Traton
Hella	Rational	

PANEL 3 – EUROPE			
Akzo Nobel	Forvia	Leonardo	Rolls-Royce
ASM International	Ferguson PLC	MTU Aero Engines	
BAE Systems	Kion Group	Nexans	
Brembo	Knorr-Bremse	Prysmian	
Continental AG	Legrand	Renault	

Au regard de ces différents panels, le positionnement de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif est le suivant (100 % indiquant le niveau médian de chaque panel de référence) :



La rémunération directe totale intègre la rémunération fixe, la rémunération variable annuelle cible et la valorisation IFRS des actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2023/24.

Rémunération au cours du mandat social

Rémunération fixe

La rémunération annuelle fixe du dirigeant mandataire social exécutif demeure inchangée depuis le 1^{er} avril 2021 et s'élève à 950 000 euros.

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 185 % de sa rémunération brute fixe annuelle. Aucun plancher n'est fixé.

Lors de sa réunion du 7 mai 2024, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération du 6 mai 2024, le Conseil d'administration a défini les objectifs attachés à la rémunération variable à court terme du dirigeant mandataire social exécutif au titre de l'exercice 2024/25.

Les objectifs collectifs liés à la performance globale du Groupe représenteront 80 % 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 d'ajustement de marge en carnet, d'une part, et sur des critères liés à la sécurité au travail, à la représentation des femmes au sein de l'encadrement ainsi qu'à la réduction d'émission de gaz à effet de serre au sein des opérations du Groupe, d'autre part.

Les indicateurs de performance économique représenteront 81 % des objectifs liés à la performance globale du Groupe, soit 65 points sur 80, le Conseil d'administration ayant fait le choix d'avoir une représentation plus pertinente et adéquate des enjeux actuels du Groupe en mettant l'accent sur les objectifs financiers tout en maintenant des enjeux de nature sociétale, environnementale et de gouvernance.

Les objectifs propres au dirigeant mandataire social exécutif sont basés sur des critères établis par le Conseil d'administration. Ils sont liés à l'exercice des fonctions de direction générale (performance financière, opérationnelle et commerciale) et pour majeure partie quantifiables.

Pour des raisons de confidentialité, le détail des objectifs à atteindre ne peut être précisé dans le présent Document.

Leur taux de réalisation sera apprécié par le Conseil d'administration sur la base des résultats de l'exercice social 2024/25. En cas de surperformance, les critères de performance collectifs et les critères propres au dirigeant mandataire social exécutif peuvent représenter jusqu'à, respectivement, 160 % et 25 % de la rémunération brute annuelle fixe (soit un plafond global de 185 %).

Par ailleurs, le taux global de réalisation des objectifs collectifs sera également conditionné par l'atteinte d'un niveau de cash-flow libre positif pour l'exercice social 2024/25. Dans l'hypothèse où ce dernier ne serait pas atteint, le taux global de réalisation des objectifs collectifs serait réduit de moitié.

Objectif		Poids à la cible	Poids maximal en cas de surperformance
Groupe (Financier)	Cash-flow libre	20 %	40 %
Groupe (Financier)	Résultat d'exploitation ajusté	20 %	40 %
Groupe (Financier)	Marge brute sur commandes reçues	15 %	30 %
Groupe (Financier)	Ajustement de marge en carnet	10 %	20 %
Groupe (ESG)	Taux d'accidents déclarés (avec ou sans arrêt)	5 %	10 %
Groupe (ESG)	Taux de représentation des femmes au sein de l'encadrement	5 %	10 %
Groupe (ESG)	Réduction d'émission de gaz à effet de serre dans les opérations	5 %	10 %
Total des objectifs collectifs^(*)		80 %	160 %
Spécifique	Performance financière	4%	5%
Spécifique	Performance opérationnelle	6 %	7,5 %
Spécifique	Performance commerciale	10%	12,5 %
Total des objectifs propres au dirigeant mandataire social exécutif		20 %	25 %
TOTAL DES OBJECTIFS		100 %	185 %

(*) En cas de non atteinte d'un cash-flow libre positif sur 2024/25, le taux global de réalisation des objectifs collectifs sera réduit de moitié.

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 dirigeant mandataire social exécutif reflète correctement la performance du Groupe selon les modalités présentées dans la section « Processus de détermination, de révision et de mise en œuvre de la politique de rémunération – Méthode d'évaluation des critères de performance ».

La rémunération variable à court terme (« Rémunération Restituable ») est assortie d'un mécanisme de restitution (« clawback »). Ce mécanisme peut être mis en œuvre par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de nominations et de rémunération dans le cas où tout ou partie de la Rémunération Restituable aurait été perçue à la suite d'une fraude ou d'une malversation avérée affectant les comptes servant à son calcul ou son calcul lui-même, dont l'intéressé aurait été l'auteur ou le complice. Il en est de même en cas d'erreur manifeste significative à l'occasion de ce calcul de la Rémunération Restituable ou en cas de faute lourde commise par l'intéressé. Ce mécanisme ne peut être mis en œuvre qu'au cours de l'un des deux exercices suivants celui

au cours duquel cette rémunération a été versée. La restitution intervient à concurrence du quantum de la Rémunération Restituable nette de charges sociales de l'exercice concerné que le dirigeant mandataire social concerné n'aurait pas perçu en l'absence d'erreur manifeste et significative. Dans les autres cas, la restitution peut porter sur la totalité de la Rémunération Restituable nette de charges sociales de l'exercice concerné.

Conformément à l'article L. 22-10-34-II du Code de commerce, le versement des éléments de rémunération variable sera conditionné à l'approbation, par l'assemblée générale appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice 2024/25, des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de cet exercice au dirigeant mandataire social exécutif.

Rémunération variable à long terme

Les caractéristiques de la politique d'attribution d'actions de performance appliquée au dirigeant mandataire social exécutif pour l'exercice 2024/25 sont les suivantes :

Conditions de performance	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.
Période d'acquisition et de performance	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.
Limites applicables à l'attribution	Le Conseil d'administration a défini les principes suivants pour les attributions en faveur des dirigeants mandataires sociaux exécutifs : <ul style="list-style-type: none"> • 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 ; • 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.

Obligation de conservation	<p>Sur décision du Conseil d'administration, le dirigeant mandataire social exécutif est tenu de conserver au nominatif 100 % des actions de performance définitivement acquises pendant toute la durée de son mandat (tel que renouvelé, le cas échéant).</p> <p>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.</p> <p>Pour les besoins du calcul du plafond de l'obligation de conservation, il est tenu compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de la rémunération brute fixe annuelle en vigueur à la date de la dernière acquisition définitive d'actions de performance ; et • des cours de Bourse respectifs de l'action lors de chaque acquisition définitive des actions de performance détenues au nominatif par le dirigeant mandataire social exécutif. <p>Au 31 mars 2024, l'objectif cible de détention est rempli puisque M. Henri Poupart-Lafarge détient à cette date un nombre d'actions au nominatif représentant plus de trois années de sa dernière rémunération brute fixe annuelle.</p>
Prohibition des instruments de couverture	<p>Le dirigeant mandataire social exécutif 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.</p> <p>À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'est mis en place.</p>
Possibilité de subordonner l'acquisition des actions à l'absence de mise en œuvre du mécanisme de « clawback »	<p>Le Conseil d'administration peut décider de subordonner l'attribution définitive d'une quotité des actions de performance au dirigeant mandataire social exécutif à l'absence de mise en œuvre de la clause dite de « clawback » (mentionnée ci-dessus), pendant la période d'acquisition desdites actions de performance.</p>
Périodes d'interdiction des ventes	<p>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.</p> <p>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.</p>
Périodicité	Annuelle

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 dirigeant mandataire social exécutif et des pratiques de marché.

Les caractéristiques générales des actions de performance attribuées au dirigeant mandataire social exécutif 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 dirigeant mandataire social exécutif 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 privé dont les coûts sont supportés pour partie par la Société et pour partie par le bénéficiaire.

Rémunération à l'issue du mandat social

Engagement de non-concurrence

L'engagement de non-concurrence conclu avec le dirigeant mandataire social exécutif est limité à une période de deux années à compter de la date de fin de son mandat en tant que tel. Le dirigeant mandataire social exécutif 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 d'euros) 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 exécutif percevrait une indemnité brute totale correspondant à 1,5 fois la moyenne de sa rémunération brute annuelle, fixe et variable annuelle, 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 exécutif :

- la Société serait libérée de son engagement de versement de la contrepartie financière ; et
- il 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 dirigeant mandataire social exécutif, 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 prorata 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 dirigeant mandataire social exécutif 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 12 plafonds de la Sécurité sociale,
 - depuis le 1^{er} 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 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 due en numéraire) pour le calcul de la contribution ne peut, en tout état de cause, être supérieure à 2 000 000 d'euros,
 - aucune contribution n'est versée si le calcul de la rémunération variable est égal à zéro,
 - le dirigeant mandataire social exécutif 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.

5.1.6.4 Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration

Principes directeurs et structure de rémunération

En application des principes régissant la détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux tels que décrits ci-avant dans le présent Document, le Conseil d'administration du 7 mai 2024, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération du 6 mai 2024, a défini la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'administration applicable à compter de l'assemblée générale annuelle 2024 et de la mise en œuvre de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général.

En conformité avec la recommandation du Code AFEP/MEDEF (article 26.2), il est uniquement attribué au Président du Conseil d'administration une rémunération fixe, à l'exclusion de toute rémunération variable (à court ou long terme) ou de toute rémunération exceptionnelle et il ne perçoit pas non plus de rémunération en qualité d'administrateur.

Le Président du Conseil d'administration peut être autorisé à bénéficier de la couverture santé et prévoyance couvrant les autres salariés du Groupe et le dirigeant mandataire social exécutif.

Les moyens matériels nécessaires à l'accomplissement de sa mission sont mis à sa disposition par la Société.

Mise en œuvre sur l'exercice 2024/25

Lors de sa réunion du 7 mai 2024, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération du 6 mai 2024, le Conseil d'administration a défini la structure et la composition de la rémunération du Président du Conseil d'administration, en conformité avec les principes ci-dessus exposés, au titre de l'exercice 2024/25.

Le montant de la rémunération fixe a été déterminé sur la base d'une étude approfondie des pratiques de marché, incluant un benchmark des rémunérations des Présidents du Conseil d'administration et de Conseil de surveillance au sein des sociétés du CAC40 et Next20 dotées d'un mode de gouvernance dissocié, réalisé avec l'aide d'un cabinet extérieur et indépendant.

Dans ce contexte, le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Philippe Petitcolin a été fixé à 450 000 euros correspondant exactement à la médiane du benchmark considéré (le premier quartile se situant à 312 500 euros, le troisième quartile, à 687 500 euros, la moyenne s'établissant à 578 600 euros).

M. Petitcolin ne percevra aucune rémunération variable de court ou long terme, ni aucune rémunération exceptionnelle. Il ne recevra pas de rémunération additionnelle en sa qualité d'administrateur.

M. Petitcolin disposera d'un véhicule de fonction et bénéficiera de la couverture santé et prévoyance applicable aux autres salariés du Groupe.

5.1.6.5 Éléments de la rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2023/24 aux mandataires sociaux

Rémunération versée au cours ou due au titre de l'exercice 2023/24 aux membres du Conseil d'administration

TABLEAU 3 DU CODE AFEP-MEDEF – TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES À RAISON DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON-DIRIGEANTS

Les montants dus au titre de l'exercice 2023/24 ont été impactés par la décision du Conseil d'administration du 14 novembre 2023, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, de soumettre le paiement de la rémunération des membres du Conseil

d'administration du second semestre 2023/24 à la réalisation d'objectifs ajustés de cash-flow libre pour 2023/24 selon les modalités décrites après le présent tableau.

Montants bruts	Exercice 2022/23			Exercice 2023/24			
	Montants versés au cours de l'exercice (en €)	Montants dus au titre de l'exercice (en €)	Part variable due au titre de l'exercice (en €)	Montants versés au cours de l'exercice (en €)	Montants dus au titre de l'exercice avant application du critère de cash-flow Libre (en €)	Part variable due au titre de l'exercice (en €)	Montants dus au titre de l'exercice après application du critère de cash-flow Libre (en €)
M. Pascal Grangé, représentant permanent de Bouygues SA ⁽¹⁾	39 500	9 000	4 000	-	-	-	-
M ^{me} Bi Yong Chungunco	75 000	89 500	59 500	82 500	76 500	46 500	53 500
Bpifrance Investissement	-	-	-	-	52 500	37 500	26 250
M. Yann Delabrière, administrateur référent indépendant et Président du Comité de nominations et de rémunération	113 000	124 000	49 000	127 500	128 500	53 500	92 500
M ^{me} Clotilde Delbos	68 000	72 000	42 000	72 000	83 500	50 000	60 500
M. Daniel Garcia Molina, administrateur représentant les salariés	64 500	68 500	38 500	68 500	73 000	43 000	51 750
M. Serge Godin ⁽²⁾	55 500	21 500	11 500	-	-	-	-
M. Gilles Guilbon, administrateur représentant les salariés	68 000	79 000	49 000	82 500	83 500	53 500	58 750
M. Sylvie Kandé de Beaupuy, Présidente du Comité pour l'éthique et la conformité	90 000	104 500	59 500	97 500	91 500	46 500	64 750
M. Frank Mastiaux, Président du Comité d'intégration	93 500	104 500	59 500	108 000	105 500	60 500	75 250
M. Philippe Petitcolin ⁽³⁾	-	-	-	-	6 500	4 000	3 250
M. Baudouin Prot	89 000	110 500	80 500	96 000	83 000	53 000	54 750
M ^{me} Sylvie Rucar, Présidente du Comité d'audit et des risques	102 000	109 000	59 000	112 500	121 000	67 500	87 750
M. Jay Walder ⁽⁴⁾	-	26 750	15 500	57 250	69 000	39 000	49 750
TOTAL	858 000	918 750	527 500	904 250	974 000	554 500	678 750

(1) Administrateur ayant démissionné le 30 mai 2022.

(2) Administrateur ayant démissionné le 29 août 2022.

(3) Administrateur coopté par le Conseil d'administration du 12 mars 2024 et rémunéré en tant que tel jusqu'à l'assemblée générale annuelle 2024.

(4) Administrateur coopté par le Conseil d'administration du 15 novembre 2022 et nommé censeur le 12 mars 2024. En conséquence, et en application de la politique de rémunération de la Société, M. Jay Walder n'est plus rémunéré en tant qu'administrateur à compter du 12 mars 2024 et ce, jusqu'à l'assemblée générale annuelle 2024.

Le Comité d'audit et des risques, le Comité de rémunérations de nomination, le Comité d'éthique et de conformité et le Comité d'intégration sont rémunérés selon les modalités décrites dans la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration.

Les membres du Conseil d'administration ne perçoivent aucune autre rémunération de la part de la Société ou des sociétés du Groupe, à l'exception des administrateurs représentant les salariés qui sont rémunérés au titre de leur contrat de travail.

Par application de la politique de rémunération, le Président-Directeur-Général et, à compter de la dissociation de fonctions qui sera effective à compter de l'assemblée générale annuelle 2024, le Directeur Général et le Président du Conseil d'administration, ne reçoivent aucune rémunération liée à leur mandat d'administrateur et le mandat de censeur n'est pas non plus rémunéré.

Par application de ses propres règles de fonctionnement interne, la Caisse de Dépôt et Placement du Québec, administrateur représenté par M^{me} Kim Thomassin, ne perçoit pas non plus de rémunération au titre de son mandat.

Le décalage entre les montants versés au cours et ceux dus au titre 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).

Comme indiqué, les montants dus au titre de l'exercice 2023/24 (versés au début de l'exercice 2024/25) ont été impactés par la décision du Conseil d'administration du 14 novembre 2023, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, de soumettre le paiement de la rémunération des membres du Conseil d'administration du second semestre 2023/24 à la réalisation d'objectifs ajustés de cash-flow libre pour 2023/24 selon les modalités suivantes :

Cash-flow libre 2023/24 (M EUR)

Cash-flow libre < (750)

(750) ≤ cash-flow libre < (300)

(300) ≤ cash-flow libre

Impact sur le paiement de la rémunération au titre du second semestre

Aucun paiement de la rémunération au titre du second semestre

Paiement de la rémunération au titre du second semestre réduit de 50 %

Paiement normal de la rémunération au titre du second semestre

Compte tenu du niveau de réalisation de cet objectif ajusté de cash-flow libre tel que décrit ci-dessus, la rémunération des administrateurs au titre du second semestre a été réduite de 50 %. Le montant total de la rémunération brute due aux administrateurs au titre de l'exercice 2023/24 et qui leur sera effectivement versée s'élève à 678 750 euros et représente environ 52,20 % de l'enveloppe totale autorisée par les actionnaires (environ 71 % pour l'exercice 2022/23).

Conformément à l'article L. 22-10-34-I du Code de commerce, ces éléments de rémunérations feront l'objet d'une résolution soumise au vote de l'assemblée générale 2024 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023/24.

Rémunération versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2023/24 à M. Henri Poupart-Lafarge, en sa qualité de Président-Directeur Général

Conformément à l'article L. 22-10-34-I et II du Code de commerce, les éléments de rémunération exposés ci-dessous feront l'objet d'une résolution soumise au vote de l'assemblée générale 2024 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023/24, le versement effectif de la rémunération variable annuelle étant conditionné à un vote positif des actionnaires.

Rémunération fixe

Pour l'exercice 2023/24, la rémunération fixe totale de M. Henri Poupart-Lafarge s'est élevée à 950 004 euros.

Rémunération variable

Au titre des conséquences du déficit de cash-flow libre du premier semestre 2023/24, sur proposition de M. Henri Poupart-Lafarge et sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration du 14 novembre 2023 a décidé de renforcer le schéma de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général pour 2023/24, tel qu'arrêté par le Conseil d'administration du 9 mai 2023, en introduisant un critère supplémentaire et exigeant reflétant la réalisation des objectifs ajustés de cash-flow libre du Groupe pour 2023/24, applicable au paiement des objectifs collectifs et propres du Président-Directeur Général. Ce nouveau critère s'applique dans des conditions identiques à la rémunération variable annuelle de l'équipe de direction.

Ce critère supplémentaire s'est appliqué de la manière suivante au schéma de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général pour 2023/24.

Cash-flow libre 2023/24 (M EUR)	Impact sur le paiement de la rémunération variable annuelle
Cash-flow libre < (750)	Paiement de la totalité de la rémunération variable annuelle ramené à zéro
(750) ≤ cash-flow libre < (300)	Paiement du critère de cash-flow libre à zéro, et paiement de la totalité de la rémunération variable annuelle réduit de 50 %
(300) ≤ cash-flow libre < 0	Paiement du critère de cash-flow libre à zéro, pas d'autre impact sur le paiement de la rémunération variable annuelle
0 ≤ cash-flow libre	Calcul normal du paiement de la rémunération variable annuelle

Lors de sa réunion du 7 mai 2024, sur proposition du Comité de nominations et de rémunération, le Conseil d'administration a constaté que :

- pour les objectifs collectifs, tous quantifiables et basés sur sept critères de performance mesurés sur l'année pleine :
 - le cash-flow libre,
 - le résultat d'exploitation ajusté,
 - la marge brute sur commandes reçues,

- le taux d'accidents déclarés avec et sans arrêt,
- le taux de complétion par les managers du questionnaire annuel d'intégrité,
- le pourcentage de réduction d'émission de gaz à effet de serre dans les opérations du groupe (scope 1&2),
- le pourcentage de représentation des femmes au sein de l'encadrement,

Il convenait d'en apprécier la réalisation à hauteur de 58,1% pour une cible à 60 % et un plafond à 120 %.

	Cible	Plafond	Niveau de performance pour l'exercice	Taux de réalisation pour l'exercice	Montant correspondant au niveau de réalisation (en €)
OBJECTIFS COLLECTIFS	60 %	120 %			
Cash-flow libre	20 %	40 %	€ -557 millions	0 %	0
Résultat d'exploitation ajusté	15 %	30 %	€ 997 millions	12,1 %	114 855
Marge sur commandes reçues	9 %	18 %	Confidentielle ⁽¹⁾	18 %	171 000
Taux d'accidents déclarés avec et sans arrêt	4 %	8 %	1,7 accident par million d'heures travaillées	8 %	76 000
Taux de complétion par les managers du questionnaire annuel d'intégrité	4 %	8 %	99 % des managers ont complété le questionnaire ⁽²⁾	8 %	76 000
Pourcentage de représentation des femmes au sein de l'encadrement	4 %	8 %	24,7 % de femmes au sein de la catégorie cadres & professionnels ⁽³⁾	4 %	38 000
Pourcentage de réduction d'émission de gaz à effet de serre (scope 1 & 2)	4 %	8 %	22 % ⁽⁴⁾	8 %	76 000
PERFORMANCE ANNUELLE GLOBALE 2023/24				58,1 %	551 855⁽⁵⁾

- (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, cet indicateur étant une donnée très sensible du point de vue concurrentiel, 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 95 % des managers visés par le questionnaire (plus de 2 500 personnes) aient complété le questionnaire. Le niveau maximum est considéré comme atteint à partir de 97 % de complétion pour la population ciblée.
- (3) L'objectif de la Société était d'atteindre un pourcentage de représentation des femmes au sein de l'encadrement du Groupe (catégorie cadres et professionnels) de 24,7 % à fin mars 2024. Le niveau de performance maximum est considéré comme atteint si ce pourcentage atteint ou dépasse 25,6 %.
- (4) L'objectif de la Société était d'atteindre une réduction absolue des émissions (en kt CO₂) de gaz à effet de serre sur le scope 1 & 2 du Groupe (émissions provenant de la consommation d'énergie des sites permanents et émissions directes des sites mobiles) de 4 % par rapport à une référence de l'exercice 2022/23. Le niveau de performance maximum est considéré comme atteint si ce pourcentage atteint ou dépasse 8 %.
- (5) Avant application du critère additionnel lié au niveau d'atteinte de cash-flow libre décrit plus haut.

- pour les objectifs propres au Président-Directeur Général, il convenait d'en apprécier la réalisation à hauteur de 30 % pour une cible à 40 % et un plafond à 50 %.

Commentaire	Cible	Taux de réalisation pour l'exercice	Montant correspondant au niveau de réalisation (en €)
OBJECTIFS PROPRES AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	40 %		
Stratégie			
L'objectif fixé par le Conseil d'administration était de définir le nouveau plan de route stratégique du Groupe à horizon 2030, intégrant notamment ses dimensions de digitalisation et ses ambitions environnementales, sociétales et de gouvernance. Le Conseil d'administration ayant notamment considéré les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> • le processus de définition du plan de route stratégique a été engagé avec le Conseil d'administration ; • son volet digital a été défini et s'est traduit par la mise en place d'une organisation dédiée ; • toutes les cibles environnementales, sociétales et de gouvernance ont été atteintes, et de nouveaux objectifs ont été définis pour ces dimensions. a estimé que cet objectif était atteint à 67 %.	15 %	10 %	95 000
ONE Alstom			
L'objectif fixé par le Conseil d'administration était d'assurer l'adéquation des capacités du Groupe en termes de main-d'œuvre à ses besoins, de stabiliser son équipe de direction et d'enrichir son plan de succession, et de s'assurer de son adéquation avec les enjeux du nouveau plan stratégique. Le Conseil d'administration ayant notamment considéré les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> • l'évolution de la main-d'œuvre a reflété celle de la charge du Groupe ; • le processus d'analyse et de développement des talents du Groupe est en place ; • l'équipe de direction a été en partie renouvelée, et avec succès. a estimé que cet objectif était atteint à 80 %.	10 %	8 %	76 000
Relations clients			
Le Conseil d'administration ayant notamment considéré les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> • la dynamique commerciale du Groupe s'est confirmée sur la majorité de ses régions (et y compris sur ses activités de Services et de Signalisation) avec un ratio de Book to Bill supérieur à 1 ; • la marge sur commandes reçues a évolué de façon conforme aux objectifs définis pour l'exercice ; • les actions de réduction et de contrôle des stocks ont produit des résultats significatifs ; • plusieurs projets critiques ont été redressés avec succès. a estimé que cet objectif était atteint à 80 %.	15 %	12 %	114 000
PERFORMANCE ANNUELLE GLOBALE 2023/24		30 %	€285 000 ⁽¹⁾

(1) Avant application du critère additionnel lié au niveau d'atteinte de cash-flow libre décrit plus haut.

Le Conseil d'administration a donc établi, lors de sa réunion du 7 mai 2024 que la rémunération variable de M. Henri Poupart-Lafarge, pour l'exercice 2023/24, s'établissait comme suit :

- une atteinte des objectifs collectifs à 58,1 points sur 60, correspondant à un montant de 551 855 euros,
- une atteinte des objectifs propres au Président-Directeur Général à 30 points sur 40, correspondant à un montant de 285 000 euros,
- une atteinte globale de ses objectifs à 88,1 %, pour un montant de 836 855 euros, à réduire de moitié en application de la condition supplémentaire liée au niveau d'atteinte du cash-flow libre sur 2023/24, telle qu'introduite par le Conseil d'administration du 14 novembre 2023.

Pour un montant final de **418 428 euros**.

La rémunération variable court terme de M. Henri Poupart-Lafarge a évolué comme suit ces trois dernières années :

	Au titre de l'exercice 2021/22			Au titre de l'exercice 2022/23			Au titre de l'exercice 2023/24		
	Cible	Plafond	Atteinte	Cible	Plafond	Atteinte	Cible	Plafond	Atteinte
Au titre des objectifs collectifs	60 %	120 %	78,5 %	60 %	120 %	89,6 %	60 %	120 %	58,1 %
Au titre des objectifs propres	40 %	50 %	41,4 %	40 %	50 %	40 %	40 %	50 %	30 %
Pourcentage total d'atteinte	100 %	170 %	119,9 %	100 %	170 %	129,6 %	100 %	170 %	88,1 %
RÉMUNÉRATION VARIABLE (EN €)			1 138 872			1 231 248			418 428⁽¹⁾

(1) Montant définitif après application de la condition supplémentaire liée au niveau d'atteinte du cash-flow libre sur 2023/24.

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 2021/22 (en €)	Attribuée au titre de l'exercice 2022/23 (en €)	Attribuée au titre de l'exercice 2023/24 (en €)
Rémunération brute fixe annuelle	950 000	950 000	950 000
Rémunération brute variable annuelle ⁽¹⁾	1 138 872	1 231 248	418 428
(%/fixe)	(119,9 %)	(129,6 %)	(44,0%)
TOTAL	2 088 872	2 181 248	1 368 428

(1) La rémunération variable annuelle de M. Henri Poupart-Lafarge est versée au cours de l'année fiscale suivant celle à laquelle elle se réfère. Comme rappelé ci-avant, son versement est soumis à l'approbation préalable par l'assemblée générale des actionnaires de la Société des éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice écoulé à M. Henri Poupart-Lafarge.

Attribution d'actions de performance

Plan de rémunération variable sur le long terme (« PSP 2023 »)

Le Conseil d'administration, agissant dans le cadre de l'autorisation consentie par l'assemblée générale des actionnaires du 28 juillet 2021 (17^e résolution), après avoir pris connaissance des recommandations du Comité de nominations et de rémunération, a décidé l'attribution le 9 mai 2023 d'un plan de rémunération variable sur le long terme (« PSP 2023 »), bénéficiant à 1 471 personnes dont le Président-Directeur Général d'Alstom.

L'attribution consentie au Président-Directeur Général porte sur un nombre cible de 50 667 actions, qui peut varier, en fonction du niveau d'atteinte des conditions de performance, de 0 à 76 000 (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 au 9 mai 2023. Elle est soumise aux obligations de conservation telles que définies par la politique de rémunération en vigueur à date de l'attribution.

Ce plan conditionne l'acquisition définitive de la totalité des actions attribuées à l'ensemble des bénéficiaires (2 439 122 actions, soit 0,64 % du capital au 9 mai 2023) à la réalisation de cinq conditions de performance :

- quatre conditions de performance internes, mesurées par rapport au degré d'atteinte de :
 - l'objectif de marge d'exploitation ajustée du groupe Alstom, fixé par le Conseil d'administration et apprécié à l'échéance de l'exercice 2025/26. Cet indicateur représente 25 % du total des conditions de performance,
 - l'objectif de cash-flow libre du groupe Alstom, fixé par le Conseil d'administration et apprécié à l'échéance de l'exercice 2025/26. Cet indicateur représente 25 % du total des conditions de performance,
 - l'objectif 2025/26 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 2025/26 par rapport à celles proposées avant mars 2014. Cet indicateur représente 15 % du total des conditions de performance ;
 - l'objectif 2025 du niveau d'engagement des collaborateurs d'Alstom tel que mesuré au travers de l'enquête interne d'engagement annuelle. Cet indicateur représente 15 % du total des conditions de performance.

- 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® Euro Industrial Goods & Services et appréciée sur une période de trois années s'achevant à la date de clôture de l'exercice 2025/26. Cet indicateur représente 20 % du total des conditions de performance.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, a :

- maintenu l'exclusion de toute acquisition d'action de performance lorsque l'évolution du TSR de la Société n'atteint pas celle du TSR de l'indice ;
- aligné les objectifs « cibles » des conditions de marge d'exploitation ajustée et de cash-flow libre avec les nouveaux objectifs du Groupe ;

- souhaité maintenir et renforcer des conditions permettant d'apprécier la performance de la Société en matière d'engagements environnementaux, sociaux et de gouvernance avec la reconduction d'une condition de performance fondée sur la décarbonation des solutions offertes par Alstom et une condition de performance fondée sur la mesure du niveau d'engagement des collaborateurs du Groupe sur le long terme. Le poids combiné de ces deux conditions se traduit par une augmentation du poids des critères liés aux facteurs environnementaux et sociaux dans le mix des objectifs sur lesquels s'appuie la rémunération variable sur le long terme de la société.

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) :

Après la publication des résultats 2025/26	Performance à la cible		
	Niveau minimum requis		Niveau maximum considéré
	≤ Objectif 25/26 -1.5 pts	= Objectif 25/26	≥ Objectif 25/26 +1.5 pts
Marge d'exploitation ajustée 2025/26 (poids : 25 %)	Aucune action	12 667 actions	19 000 actions
			≥ Objectif 25/26 +500 M EUR
Cash-flow libre réalisé sur l'exercice 2025/26 en millions d'€ (poids : 25 %)	≤ Objectif 25/26 -500 M EUR	= Objectif 25/26	
	Aucune action	12 667 actions	19 000 actions
Réduction de la consommation énergétique des solutions proposées aux clients en 2025/26 par rapport à celles proposées avant mars 2014 (poids : 15 %)	Réduction ≤ 24 %	Réduction = 26 %	Réduction ≥ 28 %
	Aucune action	7 600 actions	11 400 actions
Niveau d'engagement des collaborateurs du Groupe tel que mesuré à l'issue de l'enquête d'engagement menée en 2025 (poids : 15 %)	≤ 67 %	= 69 %	≥ 71 %
	Aucune action	7 600 actions	11 400 actions
TSR à la publication des résultats 2025/26 vs Indice TSR (poids : 20 %)	< 100 % de l'indice	= 100 % de l'indice	= 110 % de l'indice
	Aucune action	7 600 actions	10 133 actions
			≥ 120 % de l'indice
			15 200 actions

Entre chaque borne des conditions de performance, le nombre d'actions définitivement acquises sera calculé par interpolation linéaire.

En ligne avec la politique de rémunération applicable au Président-Directeur Général, la valeur IFRS 2 de l'attribution, soit 1 359 940 euros (contre 1 376 749 euros au titre du PSP 2022), 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. À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'est mis en place sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le Conseil d'administration.

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 2021 et spécial, PSP 2022, PSP 2023) et le nombre d'actions de performance confirmées pour M. Henri Poupart-Lafarge (toutes indisponibles jusqu'à l'échéance complète du plan concerné) :

Plan	Attribution initiale	Conditions de performance	Poids	Année d'acquisition et taux de réalisation	Nombre total d'actions confirmées
PSP 2021	51 000	-	-	2023/24	
		TSR	25 %	0 %	-
		Marge d'exploitation ajustée	25 %	31,20 %	3 978
		Cash-flow libre	30 %	0 %	-
		Réduction consommation énergétique	20 %	67,67 %	6 902
TOTAL			100 %	21,33 %	10 880
PSP Spécial	23 000	-	-	2024/25	
		Évolution de la marge de projets spécifiques	30 %		-
		Synergies	20 %		-
		Résultat net par action	30 %		-
		Engagement des salariés	20 %		-
TOTAL			100 %		
PSP 2022	76 000	-	-	2024/25	
		TSR	20 %		-
		Marge d'exploitation ajustée	25 %		-
		Cash-flow libre	25 %		-
		Réduction consommation énergétique	15 %		-
		Engagement des salariés	15 %		-
TOTAL			100 %		
PSP 2023	76 000	-	-	2025/26	
		TSR	20 %		-
		Marge d'exploitation ajustée	25 %		-
		Cash-flow libre	25 %		-
		Réduction consommation énergétique	15 %		-
		Engagement des salariés	15 %		-
TOTAL			100 %		

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 6 349 euros (valorisation comptable) 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 privé (pour un avantage valorisé à hauteur de 8 947 euros) 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 2023/24 :

- 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 2023/24 s'élèvent à 28 535 euros, montant pris en charge à hauteur de 27 108 euros par la Société ;
- un régime à cotisations définies de type Article 82 du Code général des impôts :
 - les sommes versées en novembre 2023 dans le cadre de ce régime à cotisations définies pour l'exercice 2022/23 s'élèvent à 316 300 euros bruts et correspondent à la période d'acquisition courant du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2023. La provision de 394 381 euros, passée en 2022/23, a été reprise,
 - au titre de l'exercice 2023/24, une provision pour charges a été passée pour un montant brut de 388 676 euros mais aucun versement ne sera effectué avant l'approbation par l'assemblée générale annuelle 2024 de la rémunération variable du Président-Directeur Général au titre du même exercice.

Au 31 mars 2024, 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 dirigeant mandataire social exécutif s'élève à la somme d'environ 243 730 euros (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 de cette nature n'a été versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice 2023/24.

Le Conseil d'administration considère que les éléments décrits ci-avant, versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2023/24 à M. Henri Poupart-Lafarge, respectent la politique de rémunération du Président-Directeur Général adoptée par les actionnaires lors de l'assemblée générale du 11 juillet 2023 et contribuent aux performances à long terme de la Société.

Ratios de rémunération

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 autres que des mandataires sociaux d'Alstom en France (pour les sociétés Alstom Transport, Alstom Holdings, Alstom Crespin SAS et Alstom Executive Management, totalisant 98 % de l'effectif français à fin 2023) ainsi que leur évolution annuelle, celle des performances du Groupe, de la rémunération du Président-Directeur Général et de la rémunération moyenne des salariés sur ce même périmètre au cours des cinq exercices les plus récents. Le ratio au périmètre de la société cotée (Alstom SA) n'est pas présenté dans la mesure où celle-ci ne comprend aucun salarié.

Les éléments présentés ci-après prennent en compte le périmètre historique d'Alstom en France pour les exercices 2019/20, 2020/21, 2021/22 et 2022/23 et n'intègrent donc les anciennes entités légales de Bombardier Transport qu'à compter de l'exercice 2021/22.

À compter de l'exercice 2022/23, les éléments présentés intègrent également les rémunérations moyennes et médianes calculées pour l'ensemble des salariés du groupe Alstom à travers le monde (tels que définis ci-après). À fin mars 2024, l'effectif hors France représente 84 % de l'effectif total du groupe Alstom.

Ratios de rémunération ^(a) et évolution comparée des rémunérations, des performances et des ratios

	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24
Périmètre France					
Rémunération moyenne des salariés	63 271	58 990	63 075	64 805	66 861
(évolution par rapport à l'exercice précédent)	3 %	- 7 %	7 %	3 %	3 %
Rémunération médiane des salariés	50 806	51 304	53 000	54 283	56 489
(évolution par rapport à l'exercice précédent)	1 %	1 %	3 %	2 %	4 %
Périmètre Monde					
Rémunération moyenne des salariés				53 553	55 133
(évolution par rapport à l'exercice précédent)					3 %
Rémunération médiane des salariés				46 371	47 292
(évolution par rapport à l'exercice précédent)					2 %
Rémunération du Président-Directeur Général, M. Henri Poupart-Lafarge	3 492 572	1 718 048	3 366 237	3 480 873	3 556 488
(évolution par rapport à l'exercice précédent)	11 %	- 51 %	96 %	3 %	2 %
Ratio de rémunération comparé à la médiane des salariés (France)	69	33	64	64	63
(évolution par rapport à l'exercice précédent)	9 %	-51 %	90 %	0 %	-2 %
Ratio de rémunération comparé à la médiane des salariés (Monde)				75	75
(évolution par rapport à l'exercice précédent)					0 %
Ratio de rémunération comparé à la moyenne des salariés (France)	55	29	53	54	53
(évolution par rapport à l'exercice précédent)	7 %	- 47 %	83 %	1 %	-1 %
Ratio de rémunération comparé à la moyenne des salariés (Monde)				65	65
(évolution par rapport à l'exercice précédent)					-1 %
ÉVOLUTION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION AJUSTÉ (PAR RAPPORT À L'EXERCICE PRÉCÉDENT)	4 %	-3 %	19 %	11 %	17 %

(a) Selon les lignes directrices de l'AFEP, la rémunération reprend les éléments versés ou attribués au cours de l'exercice 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 - la rémunération variable annuelle perçue par M. Henri Poupart-Lafarge au titre de l'exercice 2023/24 n'est donc pas encore reflétée dans ce tableau) et la rémunération à long terme attribuée durant l'exercice en valorisation IFRS 2 (hors plan exceptionnel, évoqué ci-après) ;
- pour les salariés (France) : la rémunération fixe, les avantages en nature, la rémunération variable (perçue au titre de l'exercice précédent), la rémunération à long terme attribuée durant l'exercice en valorisation IFRS 2, les autres primes individuelles, l'intéressement et la participation et la rémunération au titre des heures supplémentaires. Salariés sous contrat permanent, à temps plein.

- pour les salariés (Monde) : la rémunération fixe, la rémunération variable (perçue au titre de l'exercice précédent), la rémunération à long terme attribuée durant l'exercice en valorisation IFRS 2, l'intéressement et la participation (salariés à temps plein uniquement). Devises converties en euros selon taux de change arrêté à fin mars 2024. Salariés sous contrat permanent, à temps plein.

Il est rappelé que du fait du changement de date d'attribution des plans de rémunération à long terme, M. Henri Poupart-Lafarge n'a bénéficié d'aucune attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2021/22.

Dans un souci de comparabilité avec les exercices précédents et de continuité de présentation, la rémunération versée au Président-Directeur Général au cours de l'exercice fiscal 2021/22 n'intègre pas le plan de rémunération variable à long terme visant à rémunérer la réussite de l'intégration de Bombardier Transport (PSP Spécial), attribué en juillet 2021 (valorisé à hauteur de 801 090 euros) et qui revêt un caractère strictement exceptionnel et non récurrent.

5.1.7 TABLEAUX RELATIFS AUX RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ISSUS DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF ET DU CODE AFEP-MEDEF

TABLEAU 1 – TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF AU 31 MARS 2024

Henri Poupart-Lafarge Président-Directeur Général	Exercice 2022/23 (en €)	Exercice 2023/24 (en €)
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 196 495	1 383 728
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6) ⁽¹⁾	1 376 749	1 359 940
TOTAL	3 573 244	2 743 668

(1) 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.

TABLEAU 2 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF AU 31 MARS 2024

Henri Poupart-Lafarge Président-Directeur Général	Exercice 2022/23		Exercice 2023/24	
	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	950 004	950 004	950 004	950 004
Rémunération brute variable annuelle ⁽¹⁾	1 231 248	1 138 872	418 428	1 231 248
Rémunération brute exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽²⁾	15 243	15 243	15 296	15 296
TOTAL	2 196 495	2 104 119	1 383 728	2 196 548
Retraites supplémentaires (« Article 82 » et « Article 83 ») ⁽³⁾	296 302 (provisionnés)	1 468 173	290 830 (provisionnés)	343 408

(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 concernant les éléments de rémunération du Président-Directeur Général versés au cours ou attribués au titre de l'exercice écoulé.

(2) Voiture de fonction et contrat d'assurance-chômage privé.

(3) Incluant, pour les exercices 2021/22 et 2022/23, le versement annuel du tiers de la soulte correspondant à la compensation des pertes des droits acquis au titre de l'ancienne retraite supplémentaire « Article 39 ».

TABLEAU 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE 2023/24 AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

Non applicable.

TABLEAU 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE 2023/24 PAR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

Non applicable

TABLEAU 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

76 000 actions de performance ont été attribuées par la Société à M. Henri Poupart-Lafarge au cours de l'exercice 2023/24 (PSP 2023) par décision du Conseil d'administration du 9 mai 2023.

Récapitulatif, au jour du dépôt du présent Document d'enregistrement universel, 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 ⁽⁴⁾	Nombre maximum d'actions de performance en cours d'acquisition ⁽⁵⁾	Valorisation lors de l'attribution (en €) ⁽⁶⁾	Date d'acquisition et date de disponibilité des actions de performance
Plan de 2021 (PSP 2021)	51 000	10 880 ⁽⁹⁾	1 605 990 ⁽⁴⁾	Au plus tard deux jours ouvrés suivant la fin de la période d'acquisition prévue le 4 juillet 2024
Plan spécial (PSP Spécial)	23 000	23 000	801 090 ⁽⁵⁾	Au plus tard deux jours ouvrés suivant la fin de la période d'acquisition prévue le 4 juillet 2025
Plan de 2022 (PSP 2022)	76 000	76 000	1 376 749 ⁽⁶⁾	Au plus tard cinq jours ouvrés suivant la fin de la période d'acquisition de trois ans à compter de la date d'attribution ou si postérieur, le jour de la publication des comptes consolidés 2024/25
Plan de 2023 (PSP 2023)	76 000	76 000	1 359 940 ⁽⁷⁾	Au plus tard cinq jours ouvrés suivant la fin de la période d'acquisition de trois ans à compter de la date d'attribution ou si postérieur, le jour de la publication des comptes consolidés 2025/26

(1) Attributions entièrement conditionnelles et assorties d'une obligation de conservation 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 51 000 actions de performance. Par application des conditions de performance liées aux résultats de l'exercice 2023/24, 40 120 actions de performance, soit 78,67 % de l'attribution initiale, ont été annulées et 10 880 actions de performance, soit 21,33 % de l'attribution initiale sont acquises. Ces actions seront livrées le 8 juillet 2024.

(4) Valeur unitaire IFRS à attribution de € 31,49.

(5) Valeur unitaire IFRS à attribution de € 34,83.

(6) Valeur unitaire IFRS à attribution de € 18,12.

(7) Valeur unitaire IFRS à attribution de € 17,89.

TABLEAU 7 – ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE 2023/24 POUR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Date de livraison	Conditions d'acquisition
PSP 2020 attribué le 10 mars 2020	28 637	15 mai 2023	Le Président-Directeur Général est tenu de conserver au nominatif 100 % 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. L'objectif cible de détention est rempli au jour du dépôt du présent Document d'enregistrement universel 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.
TOTAL	28 637	-	

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 2024

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 *	Oui	Non	Oui

* M. Henri Poupart-Lafarge a renoncé à son contrat de travail à l'issue de l'assemblée générale annuelle 2019.

5.1.8 MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES AFEP-MEDEF

La Société se réfère 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 décembre 2022. Ce code est disponible sur les sites de l'AFEP (www.afep.com), du MEDEF (www.medef.com) et de la Société.

La Société applique les recommandations du Code AFEP-MEDEF à l'exception des points figurant dans le tableau ci-après, pour lequel une explication circonstanciée est fournie :

Articles du Code AFEP-MEDEF	Explications
ARTICLE 15.2 (ÉCHELONNEMENT DES MANDATS) « 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.
ARTICLE 16 (COMITÉS DU CONSEIL) « Il est recommandé que les sujets relatifs à la responsabilité sociale et environnementale fassent l'objet d'un travail préparatoire réalisé par un comité spécialisé du Conseil ».	Des réflexions et travaux préparatoires ont été menés tout au long de l'exercice 2023/24 en vue d'identifier la structure de comités la plus adéquate pour la Société tenant notamment compte des évolutions réglementaires en matière de durabilité. Ces réflexions et travaux, interrompus en fin d'année 2023, reprendront au cours de l'exercice 2024/25.
ARTICLE 26.2.3 (RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX) « Le Conseil définit les critères permettant de déterminer la rémunération variable annuelle ainsi que les objectifs à atteindre. Ceux-ci doivent être précis et bien entendu préétablis ».	Au titre des conséquences des annonces du premier semestre 2023/24, faisant apparaître un déficit de cash-flow libre par rapport aux perspectives annoncées, le Conseil d'administration du 14 novembre 2023 sur proposition de M. Henri Poupart-Lafarge et sur recommandation du Comité de nominations et de rémunération, a décidé de renforcer le schéma de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général pour 2023/24, tel qu'arrêté par le Conseil d'administration du 9 mai 2023, en introduisant un critère supplémentaire et exigeant reflétant la réalisation des objectifs ajustés de cash-flow libre du Groupe pour 2023/24 qui s'appliquera au paiement des objectifs collectifs et personnels du Président-Directeur Général.

5.1.9 MODALITÉS DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

L'information sur ces modalités, prévue par l'article L. 22-10-10 du Code de commerce et faisant partie intégrante du rapport du Conseil d'administration, figure au chapitre 7 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 qui 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.

5.1.10 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

L'information sur ces modalités, prévue par l'article L. 22-10-11 du Code de commerce et faisant partie intégrante du rapport du Conseil d'administration, figure au chapitre 7 du présent Document d'enregistrement universel.

5.1.11 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DU CAPITAL EN COURS DE VALIDITÉ

Ce tableau, prévu par l'article L. 225-37-4 du Code de commerce et faisant partie intégrante du rapport du Conseil d'administration, figure au chapitre 7 du présent Document d'enregistrement universel.

5.2 Équipe de direction

5.2.1 RÔLE

L'équipe de direction, (qui a succédé à l'ancien Comité exécutif depuis le 1^{er} février 2021) à la tête de laquelle siège le Président-Directeur Général (puis le Directeur Général à compter de l'assemblée générale annuelle 2024), rassemble les Présidents de chaque région et ligne de produits, ainsi que les responsables de chaque fonction. Ainsi, les fonctions finance, ressources humaines, juridique et transformation digitale sont représentées par leurs Directeurs respectifs au sein de l'équipe de direction.

Le Président-Directeur Général s'assure que l'équipe de direction, par ses actes et ses décisions de gestion, poursuive les objectifs de performance établis pour la Société.

De manière plus précise, le rôle de l'équipe de direction est de mettre en place concrètement les orientations financières et stratégiques fixées par le Conseil d'administration. L'équipe de direction se réunit une fois par semaine pour statuer sur différents sujets, et en particulier sur les points 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 de la mobilité professionnelle et du recrutement ;
- évolution du portefeuille de produits, revue des lancements et de l'effort de rationalisation ;
- suivi et mise en place des procédures les plus critiques pour l'entreprise.

Elle revoit systématiquement la performance financière et opérationnelle du Groupe, discute et valide les nominations aux postes-clefs, revoit les procédures légales en cours les plus importantes et veille à la mise en place de bonnes pratiques juridiques. Elle procède à la validation des plans produits, marketing et commerciaux et revoit les orientations budgétaires, préalablement à l'adoption du budget par le Conseil d'administration.

La Direction du Contrôle et de l'Audit Interne tient l'équipe de direction informée de l'avancement des missions confiées par le Comité d'audit et des risques. L'équipe de direction 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.

L'équipe de direction s'est réunie à 19 reprises au cours de l'exercice 2023/24.

5.2.2 COMPOSITION

L'équipe de direction est composée des personnes suivantes au 31 mars 2024 :

	Principale fonction	Date d'entrée au Comité exécutif/ équipe de direction	Âge
Henri Poupart-Lafarge	Président-Directeur Général	Octobre 2004	54
Müslüm Yakisan	President – Region DACH (Germany, Austria, Switzerland)	Janvier 2020	55
Andrew DeLeone	President – Region Africa, Middle East & Central Asia	Février 2021	41
Michael Keroullé	President – Region Americas	Mars 2021	52
Ling Fang	President – Region APAC	Juillet 2018	58
Gian Luca Erbacci	President – Region Europe	Novembre 2015	62
Jean-Baptiste Eyméoud	President – Region France	Novembre 2015	56
Benjamin Fitoussi	President – Rolling Stocks & Components, Development & Operations	Janvier 2020	51
Matthew Byrne	President – Services Product Line	Février 2021	49
Aymeric Sarrazin	President – Digital & Integrated Systems	Février 2024	47
Danny Di Perna	Executive Vice President & Chief Operating Officer	Février 2021	58
Bernard Delpit	Executive Vice President & Chief Financial Officer	Juin 2023	59
Helen Bradley	Chief Human Resources Officer	Juin 2023	54
Emmanuelle Petrovic	General Counsel	Mai 2019	51
Alexandre Domingues	Chief Digital Transformation Officer	Février 2021	63

Au 31 mars 2024, les femmes représentaient 20 % de l'équipe de direction (contre 18 % au 31 mars 2023). À l'échelle du Groupe, au 31 mars 2024, les femmes occupaient 19,6 % des postes à plus forte responsabilité (dirigeants et cadres supérieurs) et représentaient 24,7 % des cadres et professionnels (contre 19 % et 23,9 % respectivement au 31 mars 2023 et 18,3 % et 23,2 % respectivement au 31 mars 2022) et 20,6 % de l'effectif total (contre 19,7 % et 18,8 % au 31 mars 2023 et 31 mars 2022 respectivement).

Les ambitions stratégiques du Groupe à horizon 2027 confirment son ambition en matière de Diversité & Inclusion et prévoient 28 % de femmes aux postes de cadres et professionnels d'ici à cette date. C'est un objectif global, qui a été répercuté au niveau de chaque Région, avec des niveaux cibles intermédiaires devant être atteints chaque année, la réalisation de ces objectifs étant évaluée à la fin de chaque exercice.

Plusieurs actions, basées sur une approche systémique, sont mises en œuvre pour atteindre l'ensemble de ces objectifs :

- l'équipe dirigeante d'Alstom a mis en place un nouveau programme « Mind the glass » qui vise à renforcer dans chaque pays la promotion et le recrutement des femmes pour accélérer l'équilibre homme/femme. Une routine mensuelle a été mise en place par région pour examiner la tendance par pays, ligne de produit ou fonction de l'indicateur de performance en matière de genre et discuter des mesures à prendre pour accroître la présence des femmes dans l'entreprise ;
- depuis l'année dernière, le réseau d'excellence des femmes d'Alstom est devenu mondial, avec une présence dans toutes les régions d'Alstom. Les activités de ce réseau visent essentiellement à fournir aux femmes des ressources et des moyens supplémentaires pour développer leurs compétences en matière de leadership et gérer leur carrière. En 2024, ce réseau a été associé à la définition de la stratégie pour accélérer l'équilibre des genres dans l'entreprise ;

- pour soutenir le développement du vivier de femmes, tous les programmes mondiaux de leadership senior doivent garantir qu'au moins 30 % des participants sont des femmes. En 2023, cet objectif a été dépassé pour tous les programmes mondiaux et avec un programme de cadres supérieurs équilibré en termes de genre (50 %) ;
- le nombre de programmes de mentorat visant à fournir aux femmes cadres supérieurs le potentiel nécessaire pour occuper des postes plus élevés, par exemple en développant leur connaissance globale des activités du groupe, continue d'être déployé à l'échelle mondiale et dans certaines régions ;
- une activité interne de recrutement de cadres exécutifs a été créée en 2024 avec un objectif affirmé de recruter des femmes sur le marché sur des positions exécutives. 70 femmes ont été identifiées et sont analysées au regard des postes critiques de l'organisation. Dans une perspective d'amélioration de ces réalisations, le Groupe a fixé un objectif de 30 % de femmes dans des postes de nature exécutive d'ici 2030 avec des échéances intermédiaires définies pour chaque année. À cet égard, trois principales initiatives en termes de gestion des talents ont été mises en place :
 - une revue régulière des talents féminins avec l'équipe de Direction,
 - une revue mensuelle du tableau de bord de diversité et des indicateurs clef de performance correspondants,
 - le suivi d'un plan de développement individuel afin de les préparer à des postes avec des responsabilités plus élevées.

5.2.3 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

Les éléments financiers comptabilisés sur l'ensemble de l'exercice 2023/24 décrivant les rémunérations et avantages de l'équipe de direction sont décrits dans la Note 35.3 aux comptes consolidés de l'exercice 2023/24.

La rémunération des membres de l'équipe de direction, soit 14 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 2023/24, 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 d'accidents déclarés avec et sans arrêt, de taux de complétion par les managers du questionnaire annuel d'intégrité, de pourcentage de représentation des femmes au sein de l'encadrement, de pourcentage de réduction d'émission de gaz à effet de serre (scope 1&2) ; et
- d'autre part, à l'atteinte d'objectifs individuels spécifiques.

L'ensemble des membres de l'équipe de direction 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 de l'équipe de direction, 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 de l'équipe de direction, hors le Président-Directeur Général, 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^{er} avril 2023 au 31 mars 2024, s'est élevé à 10 546 957 euros.

La partie fixe, pour l'exercice 2023/24, représente 6 209 817 euros. La partie variable liée aux résultats de l'exercice 2022/23 et versée pendant l'exercice 2023/24 représente 4 337 177 euros hors le Président-Directeur Général.

Certains membres de l'équipe de direction bénéficient de dispositifs supplémentaires de retraite. Le montant total des engagements comptabilisés pour les membres de l'équipe de direction (hors le Président-Directeur Général) au titre des prestations définies s'élève à 253 937 euros au 31 mars 2024. 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 1 054 353 euros.

Les membres de l'équipe de direction, hors le Président-Directeur Général, se sont vu attribuer, au cours de l'exercice 2023/24, 283 500 actions de performance (pour une valeur IFRS 2 de 17,89 euros) au titre du plan de rémunération variable à long terme annuel (« PSP 2023 »).

Les membres de l'équipe de direction, hors le Président-Directeur Général, détiennent collectivement, au 31 mars 2024, 253 907 actions.

5.3 Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital

5.3.1 PLANS D'ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE

5.3.1.1 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. 22-10-56 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 en examine l'ensemble des modalités ainsi que les critères d'attribution. Les attributions ont lieu selon une périodicité régulière.

Les plans de rémunération à long terme sont, depuis 2021/22 attribués par un Conseil d'administration en début d'exercice fiscal alors qu'ils l'étaient auparavant en fin d'exercice fiscal précédent.

Historiquement, 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 d'actions de performance. Depuis 2016, le Conseil n'attribue plus de plan d'options de souscription et le dernier plan attribué est arrivé échéance le 30 septembre 2021 (et il n'existe pas de plan d'options mis en place par d'autres sociétés du Groupe donnant droit à la souscription/l'acquisition d'actions de la Société).

Les attributions 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 l'équipe de direction, 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 à l'équipe de direction sont identiques à celles de l'ensemble des autres attributions.

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.

5.3.1.2 Principales caractéristiques des actions de performance

- **Périodicité** : Attribution annuelle en début d'exercice fiscal.
- **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.
- **Condition de présence dans le Groupe** : Oui, sauf exception prévue par le plan.
- **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 de l'équipe de direction** : Oui depuis l'exercice 2007/08.

5.3.1.3 Obligations de conservation pour les membres de l'équipe de direction – Règles de conduite

Depuis le plan de 2007, le Conseil d'administration a fixé pour chaque plan les règles de conservation applicables aux bénéficiaires membres de l'équipe de direction.

Ces derniers doivent conserver au nominatif, pendant toute la durée de leur appartenance à l'équipe de direction, 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'arrêt 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.

5.3.1.4 Synthèse des principales caractéristiques des plans d'attribution gratuite d'actions de performance en cours de validité à la clôture de l'exercice 2023/24

Le nombre total d'actions pouvant être créées au titre des plans d'attribution gratuite d'actions de performance non encore définitivement livrées représente 1,68 % du capital arrêté au 31 mars 2024 (sous réserve de la satisfaction des conditions de performance).

TABLEAU 8 (CODE AFEP-MEDEF) – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTION DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS AU 31 MARS 2024.

Non applicable

TABLEAU 9 (CODE AFEP-MEDEF) – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE

	Plan 2021 (PSP 2021) (actions de performance)	Plan 2021 (PSP Spécial) (actions de performance)	Plan 2022 (PSP 2022) (actions de performance)	Plan 2023 (PSP 2023) (actions de performance)
Date d'assemblée	10 juillet 2019	10 juillet 2019	28 juillet 2021	28 juillet 2021
Date du Conseil	4 juillet 2021	4 juillet 2021	10 mai 2022	9 mai 2023
Nombre initial de bénéficiaires	1 375	18	1 474	1 471
Nombre initial d'actions de performance attribuées	1 867 325	243 000	2 481 612	2 439 122
dont à M. Henri Poupart-Lafarge	51 000	23 000	76 000	76 000
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques au 31 mars 2024	239 600		47 286	-
Nombre d'actions de performance restantes au 31 mars 2024	1 626 150	193 000	2 261 242	2 364 168
Date d'acquisition des actions ou date de livraison définitive des actions (sous conditions de performance)	Au plus tard deux jours ouvrés suivant la fin de la période d'acquisition	Au plus tard deux jours ouvrés suivant la fin de la période d'acquisition	Au plus tard cinq jours ouvrés suivant la fin de la période d'acquisition	Au plus tard cinq jours ouvrés suivant la fin de la période d'acquisition
Pourcentage du capital susceptible d'être créé (calculé sur le capital au 31 mars 2024)	0,42 %	0,05 %	0,59 %	0,62 %
Nombre d'actions pouvant être livrées aux membres de l'équipe de direction ^{(5) (6)}	223 000	163 000	309 500	359 500
dont à M. Henri Poupart-Lafarge	51 000	23 000	76 000	76 000

	Plan 2021 (PSP 2021) (actions de performance)	Plan 2021 (PSP Spécial) (actions de performance)	Plan 2022 (PSP 2022) (actions de performance)	Plan 2023 (PSP 2023) (actions de performance)
Conditions de performance ⁽²⁾	<p>Le pourcentage d'actions définitivement livrées varie en fonction de :</p> <ul style="list-style-type: none"> trois conditions de performance interne : marge d'exploitation ajustée du Groupe, cash-flow libre et réduction de la consommation énergétique des solutions proposées aux clients. <p>Ces trois conditions seront appréciées à la clôture de l'exercice 2023/24.</p> <p>Pour que 75 % des actions soient livrées, la Marge et la réduction énergétique doivent être supérieurs ou égales à des niveaux prédéterminés pour cet exercice, et le cash-flow libre doit être supérieur à un niveau prédéterminé pour la totalité des exercices 2021/22, 2022/23 et 2023/24 ;</p> <ul style="list-style-type: none"> une condition de performance relative, appréciée au 31 mars 2024, 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 2023/24, corrigé des éventuels dividendes versés au cours de la période d'acquisition (« Total Shareholder Return » ou « TSR ») comparée à la performance de l'indice STOXX® Euro Industrial Goods & Services Index (ci-après, « l'Indice »). <p>Pour que 25 % des actions soient livrées, la performance du cours doit être supérieure ou égale à un pourcentage prédéterminé de l'Indice.</p> <p>Taux d'atteinte des conditions de performance :</p> <p>La livraison de 21,33 % des actions initialement attribuées est acquise et 78,67 % sont annulées par application des conditions de performance liées aux résultats de l'exercice fiscal 2023/24.</p>	<p>Le pourcentage d'actions définitivement livrées varie en fonction de :</p> <ul style="list-style-type: none"> trois conditions de performance interne : évolution de la marge d'Alstom sur des projets spécifiques, réalisation par synergies et résultat par action. <p>Ces trois conditions seront appréciées à la clôture de l'exercice 2024/25.</p> <p>Pour que 80 % des actions soient livrées, l'évolution de la marge, les synergies et le résultat par action doivent être supérieurs ou égaux à des niveaux prédéterminés pour cet exercice ;</p> <ul style="list-style-type: none"> une condition de performance relative, appréciée à la clôture de l'exercice 2024/25, basée sur le niveau d'engagement des employés du Groupe tel que mesuré au travers d'une enquête d'opinion comparé à ce même niveau d'engagement d'autres sociétés tel que mesuré dans l'étude fournie par le cabinet Qualtrics en 2024/25. <p>Pour que 20 % des actions soient livrées, le niveau d'engagement des employés du Groupe doit être supérieur ou égal à celui produit par l'étude Qualtrics.</p>	<p>Le pourcentage d'actions définitivement livrées varie en fonction de :</p> <ul style="list-style-type: none"> quatre conditions de performance interne : marge d'exploitation ajustée du Groupe, cash-flow libre, réduction de la consommation énergétique des solutions proposées aux clients et niveau de satisfaction des collaborateurs d'Alstom. <p>Ces quatre conditions seront appréciées à la clôture de l'exercice 2024/25. Pour que 80 % des actions soient livrées, la Marge, le cash-flow libre, la réduction énergétique et le niveau de satisfaction des collaborateurs doivent être supérieurs ou égaux à des niveaux prédéterminés pour cet exercice ;</p> <ul style="list-style-type: none"> une condition de performance relative, appréciée au 31 mars 2025, 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 2024/25, corrigé des éventuels dividendes versés au cours de la période d'acquisition (« Total Shareholder Return » ou « TSR ») comparée à la performance de l'indice STOXX® Euro Industrial Goods & Services Index (ci-après, « l'Indice »). <p>Pour que 20 % des actions soient livrées, la performance du cours doit être supérieure ou égale à un pourcentage prédéterminé de l'Indice.</p>	<p>Le pourcentage d'actions définitivement livrées varie en fonction de :</p> <ul style="list-style-type: none"> quatre conditions de performance interne : marge d'exploitation ajustée du Groupe, cash-flow libre, réduction de la consommation énergétique des solutions proposées aux clients et niveau de satisfaction des collaborateurs d'Alstom. <p>Ces quatre conditions seront appréciées à la clôture de l'exercice 2025/2026. Pour que 80 % des actions soient livrées, la Marge, le cash-flow libre, la réduction énergétique et le niveau de satisfaction des collaborateurs doivent être supérieurs ou égaux à des niveaux prédéterminés pour cet exercice ;</p> <ul style="list-style-type: none"> une condition de performance relative, appréciée au 31 mars 2026, basée sur la performance de l'action de la Société calculée comme étant le pourcentage d'évolution entre le cours de l'action de la Société lors de l'attribution et le cours de l'action constaté à la clôture de l'exercice 2025/26, corrigé des éventuels dividendes versés au cours de la période d'acquisition (« Total Shareholder Return » ou « TSR ») comparée à la performance de l'indice STOXX® Euro Industrial Goods & Services Index (ci-après, « l'Indice »). <p>Pour que 20 % des actions soient livrées, la performance du cours doit être supérieure ou égale à un pourcentage prédéterminé de l'Indice.</p>
Période de conservation des actions	Néant ⁽³⁾	Néant ⁽³⁾	Néant ⁽³⁾	Néant ⁽³⁾

(1) Il s'agit de l'équipe de direction dans sa composition au 31 mars 2024. Le nombre de droits dont bénéficie M. Henri Poupart-Lafarge est précisé dans la section relative à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux du rapport du Conseil d'administration.

(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 de l'équipe de direction.

5.3.1.5 Actions de performance attribuées gratuitement au dirigeant mandataire social exécutif d'Alstom au cours de l'exercice 2023/24 et actions de performance acquises par ce dernier

76 000 actions de performance ont été attribuées à M. Henri Poupart-Lafarge au cours de l'exercice écoulé au titre du PSP 2023 par décision du Conseil d'administration du 9 mai 2023.

20 482 actions de performance lui ont été livrées au titre du PSP 2019 au cours de l'exercice 2022/23.

5.3.1.6 Actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice 2023/24 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 2023/24 représentent un total de 231 000 actions de performance.

Les dix plus importantes acquisitions au cours de l'exercice 2022/23 représentent 65 694 actions de performance au titre du PSP 2020 attribué en mars 2020.

5.3.2 ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS

Au cours de l'exercice 2021/22 et conformément à l'autorisation conférée par l'assemblée générale des actionnaires du 10 juillet 2019 (14^e résolution), le Conseil d'administration du 4 juillet 2021, avait approuvé une attribution égalitaire de 15 actions gratuites à chaque salarié du Groupe, le plan « We are Alstom 2021 ».

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 15 actions serait versé à terme aux salariés.

Les actions ont été définitivement acquises à l'issue d'une période de deux ans, soit le 4 juillet 2023.

Ainsi, 790 770 actions gratuites ont été livrées à 52 718 salariés du Groupe répartis dans 21 pays. Dans les autres pays, les salariés ont reçu l'équivalent en espèces de ces 15 actions.

Aucune attribution gratuite d'actions n'a eu lieu au cours de l'exercice écoulé.

5.3.3 PARTICIPATION, INTÉRESSEMENT ET PLAN D'ÉPARGNE

5.3.3.1 Participation

Plus de 99 % des salariés des filiales françaises du Groupe bénéficient d'un accord de participation.

Les sommes versées au titre de la participation légale des salariés concernés en France, au cours des trois dernières années sont les suivantes :

Exercice clos le 31 mars (en millions d'€)	2021	2022	2023
Participation des salariés	2	2,4	2,9

5.3.3.2 Intéressement

Plus de 99 % des salariés des filiales françaises du Groupe bénéficient d'un accord d'intéressement. Les sommes versées au titre de l'intéressement pour l'exercice 2023/24 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 ou 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'€)	2021	2022	2023
Intéressement des salariés	27	28,3	29,5

5.3.3.3 Plan d'épargne salariale et plan d'épargne retraite

Les salariés des filiales françaises du Groupe peuvent placer leur épargne salariale provenant de la participation, de l'intéressement ou d'épargne volontaire, sur un plan d'épargne (Plan d'épargne groupe ou PEE d'entreprise), ou sur un plan d'épargne retraite collectif (PERCO, PERCOL ou PERU).

Les PERCOL et PERU du Groupe permettent aux salariés de bénéficier d'un abondement d'un montant maximum de 1 000 euros pour les salariés non-Cadres et de 600 euros pour les salariés Ingénieurs et Cadres, pour 1 500 euros versés dans l'année. En complément, un dispositif de retraite supplémentaire pour les Ingénieurs et Cadres est inclus au PERU.

En 2023, les salariés de toutes les filiales françaises, ont versé 9,2 millions d'euros sur leur plan d'épargne et 10 millions d'euros sur leur plan d'épargne retraite. Ces versements ont donné lieu à un abondement de 3,1 millions d'euros par Alstom.

5.3.3.4 Actionnariat salarié dans le cadre du plan d'épargne Groupe

Au sein du plan d'épargne Groupe, la Société procède à des augmentations de capital réservées aux salariés adhérents au plan d'épargne d'entreprise.

Ces offres de souscription d'actions permettent d'associer encore plus étroitement les salariés à l'avenir du Groupe, en souscrivant des actions Alstom à des conditions privilégiées.

Les actions souscrites par les bénéficiaires sont détenues 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 doivent conserver les actions ou les parts de FCPE pendant cinq ans, sauf survenance d'un cas de déblocage anticipé.

La dernière opération WE SHARE Alstom 2023 a été clôturée le 23 mars 2023.

Au 31 mars 2024, les salariés et anciens salariés du Groupe détiennent 2,75 % du capital de la Société directement ou au travers d'un fonds commun de placement.

5.3.4 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 2023/24

À la date du 7 mai 2024, 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 € sauf indication contraire)	Montant de l'opération (en € sauf indication contraire)
M.Henri Poupert-Lafarge	2023DD900376 du 16 mai 2023	Actions	Acquisition de 28 637 actions de performance	15 mai 2023	16 mai 2023	Hors plateforme de négociation	25,57	732 248,09
MM Consulting personne morale liée à M.Yann Delabrière	2023DD915459 du 16 juin 2023	Actions	Acquisition de 1000 actions	8 mars 2023	16 juin 2023	Euronext Paris	22,98	22 980
MM Consulting personne morale liée à M.Yann Delabrière	2023DD915460 du 16 juin 2023	Actions	Acquisition de 1 000 actions	13 mars 2023	16 juin 2023	Euronext Paris	26,30	26 300
Bpifrance Investissement SAS	2023DD926806 du 7 septembre 2023	Actions	Acquisition de 300 473 actions par paiement du dividende	5 septembre 2023	7 septembre 2023	Euronext Paris	23,75	7 136 233,75
M ^{me} Clotilde Delbos	2023DD927002 du 8 septembre 2023	Actions	Acquisition de 19 actions	7 septembre 2023	8 septembre 2023	Euronext Paris	23,75	451,25
M. Henri Poupert-Lafarge	2023DD927036 du 8 septembre 2023	Actions	Acquisition de 1 095 actions par paiement du dividende	7 septembre 2023	8 septembre 2023	Euronext Paris	23,75	26 006,25
M ^{me} Sylvie Kandé de Beaupuy	2023DD927045 du 8 septembre 2023	Actions	Acquisition de 18 actions	7 septembre 2023	8 septembre 2023	Euronext Paris	23,75	427,25
M.Yann Delabrière	2023DD927166 du 11 septembre 2023	Actions	Souscription de 19 actions	7 septembre 2023	11 septembre 2023	Euronext Paris	23,75	451,25
MM Consulting personne morale liée à M.Yann Delabrière	2023DD927167 du 11 septembre 2023	Actions	Acquisition de 121 actions	7 septembre 2023	11 septembre 2023	Euronext Paris	23,75	2 873,75
M. Jay Walder	2023DD927472 du 12 septembre 2023	Actions	Acquisition de 1 900 ADR (American Depositary Receipt)	11 septembre 2023	12 septembre 2023	Hors plateforme de négociation	2,55 (USD)	4 875 (USD)
M. Jay Walder	2023DD932289 du 10 octobre 2023	Actions	Acquisition de 20 800 ADR (American Depositary Receipt)	9 octobre 2023	10 octobre 2023	Hors plateforme de négociation	1,35 (USD)	28 080 (USD)
Caisse de Dépôt et Placement du Québec	2024DD956308 du 20 mars 2024	Actions	Acquisition de 693 933 actions par paiement du dividende	7 septembre 2023	20 mars 2024	Euronext Paris	23,75	16 480 908,80

5.4 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 mars 2024

À l'assemblée générale de la société Alstom SA,

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.

CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

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 Paris La Défense et Neuilly-Sur-Seine, le 15 mai 2024

Les Commissaires aux comptes

Mazars

Jean-Luc Barlet

Daniel Escudeiro

PricewaterhouseCoopers Audit

Cédric Haaser

Edouard Cartier

5.5 Commissaires aux comptes

5.5.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES

PricewaterhouseCoopers Audit

Représenté par M. Édouard Cartier et M. Cédric Haaser

63, rue de Villiers

92200 Neuilly-sur-Seine

Mazars

Représenté par M. Jean-Luc Barlet et M. Daniel Escudeiro

61, rue Henri-Regnault

92400 Paris La Défense

Les mandats de PricewaterhouseCoopers Audit et Mazars ont été renouvelés à l'assemblée générale annuelle de 2021 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2027.

PricewaterhouseCoopers Audit et Mazars sont membres de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

5.5.2 RÉMUNÉRATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES POUR L'EXERCICE 2023/24

La rémunération des Commissaires aux comptes pour l'exercice 2023/24 figure dans la Note 34 aux comptes consolidés de l'exercice 2023/24



6

DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE

6.1 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	286	6.2 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA VÉRIFICATION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE NON-FINANCIÈRE	370
Une politique proactive de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE)	286		
Cartographie des risques et opportunités de développement durable et de RSE d'Alstom	295		
Taxonomie européenne	298	6.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES À DESTINATION DES PARTIES PRENANTES	375
1. Contribution à la décarbonation de la mobilité	304	Plan de vigilance ^{PV}	375
Action d'Alstom pour le climat	304	Données environnementales ^{PV}	380
Résilience des actifs	315	Données sociales	384
Éco-design et économie circulaire	316	Relations avec les gouvernements, les organisations internationales et nationales et les groupes de réflexion	387
Biodiversité	319	Confidentialité des données	389
2. Employeur engagé	320		
Santé et sécurité des collaborateurs et des sous-traitants	321	6.4 SYNTHÈSE DES INDICATEURS/ CHIFFRES CLÉS 2023/24	390
Recrutement, engagement et rétention	325	Tableaux réglementaires de la taxonomie Européenne	394
Développement des collaborateurs	332		
Diversité et égalité des chances	335		
3. Un impact positif sur la société	338		
Contribution au développement local	338		
Relations avec les communautés locales	343		
4. Agir en tant que partenaire responsable	348		
Éthique et Conformité ^{PV}	348		
Achats Responsables ^{PV}	353		
Droits humains ^{PV}	357		
Relations avec les clients	361		
Sécurité ferroviaire et mobilité plus saine (Healthier Mobility™) ^{PV}	362		
Évasion fiscale	364		
Méthodologie	366		



Les éléments du Rapport financier annuel sont clairement identifiés dans le tableau récapitulatif à l'aide de ce pictogramme.



Les éléments relatifs au Plan de vigilance sont clairement identifiés dans le sommaire et dans le texte à l'aide de ce pictogramme.

6.1 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.

Les éléments présentés couvrent les activités dans l'ensemble du périmètre d'Alstom. Les détails de la méthodologie sont présentés en page 366.

UNE POLITIQUE PROACTIVE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE (RSE)

Répondre aux opportunités stratégiques générées par les défis mondiaux et locaux

Le monde fait face à des défis persistants de grande ampleur résultant de l'accélération des dynamiques démographiques, environnementales et économiques. Pour garantir la résilience, la croissance et la réussite à long terme, la stratégie d'Alstom est orientée vers la réponse à ces défis, grâce à un vaste programme de développement durable et de responsabilité sociétale d'entreprise.

Importance cruciale des enjeux climatiques et environnementaux

- Les Nations unies estiment que la population mondiale atteindra les 9,7 milliards en 2050, soit une augmentation de 1,7 milliard par rapport à 2022⁽¹⁾. Associée à la croissance économique, cette évolution entraînera une augmentation de la demande de mobilité des passagers et des marchandises.
- Le service Copernicus sur le changement climatique (C3S) de l'UE a indiqué que 2023 était l'année la plus chaude depuis le début des relevés mondiaux, avec une température moyenne mondiale de 1,5 °C au-dessus des niveaux préindustriels. Le dépassement du niveau significatif de 1,5 °C est le résultat d'un changement climatique d'origine humaine, combiné au phénomène climatique El Niño. Le changement climatique rend les événements climatiques extrêmes plus fréquents et contribue à des catastrophes naturelles telles que les inondations et les feux de forêt. Il est peut-être encore possible de limiter le réchauffement à 1,5 °C, mais il faudrait que les émissions de gaz à effet de serre mondiales atteignent un pic avant 2025 et qu'elles soient réduites de 45 % d'ici 2030, par rapport aux niveaux de 2019⁽²⁾.
- Le sommet des Nations unies sur le changement climatique (COP 28) s'est tenu à Dubaï, aux Émirats arabes unis, en décembre 2023. Le premier bilan mondial des engagements de réduction des pays dans le cadre de l'Accord de Paris a été réalisé ; il a montré que les progrès actuels pour atteindre les objectifs de l'accord sont trop lents. Les pays ont réagi en s'engageant à accélérer l'action, notamment en convenant pour la première fois

d'une feuille de route pour la transition vers l'abandon des combustibles fossiles. Un accord a également été conclu pour rendre opérationnel un fonds de pertes et dommages destiné à indemniser les pays les plus vulnérables des effets néfastes du réchauffement climatique. Les débats sur les transports ont mis en évidence la nécessité de mettre davantage l'accent sur les stratégies « Avoid and Shift » (éviter et remplacer) afin de réduire la demande de modes de transport à fortes émissions, plutôt que de se contenter d'améliorer l'efficacité de ces modes. Alstom a collaboré à une étude⁽³⁾ qui a formulé des recommandations sur la manière dont davantage de projets ferroviaires pourraient être financés dans les pays à faible revenu.

- Les transports représentent 23 % des émissions de carbone issues de la consommation d'énergie⁽⁴⁾ ; la décarbonation du secteur est donc cruciale pour atteindre les objectifs de l'Accord de Paris. C'est d'autant plus important que les émissions des transports continuent d'augmenter et qu'une voie de décarbonation reste complexe à mettre en œuvre. Pour le transport routier de passagers, l'électrification s'accélère, complétée par l'offre croissante d'énergie renouvelable. Cependant, la voie à suivre pour décarboner le fret routier lourd est moins évidente. Étant donné qu'il s'agit d'un mode de transport déjà largement électrifié et qu'il est l'un des plus efficaces sur le plan énergétique, il est essentiel d'opérer un transfert vers le rail au détriment des modes de transport plus polluants. Les émissions de carbone du secteur ferroviaire, du puits à la roue, ne représentent que 3 % des émissions totales du transport, alors qu'elles constituent 8 % du transport de passagers motorisé et 7 % du transport de marchandises au niveau mondial⁽⁵⁾. Le transport ferroviaire présente également des avantages supplémentaires par rapport au transport routier, notamment parce qu'il nécessite jusqu'à 90 % de terrain en moins que les voitures pour le transport de grande capacité dans les villes⁽⁶⁾. Les émissions ferroviaires diminueront à mesure que la traction diesel sera progressivement remplacée par l'électrification des voies et que les investissements dans le matériel roulant doté d'une traction à hydrogène et à batterie augmenteront. L'hydrogène, en particulier, constitue une option crédible pour les itinéraires comportant de longs tronçons de voies non électrifiées.

(1) Nations unies, Département des affaires économiques et sociales, Division Population (2022). World Population Prospects 2022: Summary of Results.

(2) Union européenne, service Copernicus sur le changement climatique (2024). Bulletin climatique mensuel de janvier 2024.

(3) <https://www.alstom.com/whitepaper-bridging-rail-finance-gap-challenges-and-opportunities-low-and-lower-middle-income-countries>

(4) IEA (2023) Greenhouse Emissions from Energy Data Explorer.

(5) IEA (2019), The Future of Rail: Opportunities for Energy and the Environment.

(6) UITP 2021.

- Le défi climatique nécessitant des transformations à grande échelle des infrastructures et des technologies, repenser les modèles d'économie circulaire pour l'utilisation des matériaux sera essentiel pour limiter les impacts sur les ressources naturelles. Il est essentiel d'abandonner le modèle d'utilisation linéaire des ressources, car l'empreinte matérielle mondiale, c'est-à-dire la quantité de matières premières extraites pour répondre à la demande de consommation finale, devrait atteindre 107 milliards de tonnes en 2024, soit plus du triple des 31 milliards de tonnes de 1970, et croît actuellement à un taux de croissance annuel et durable de 2,9 %⁽¹⁾.
- Les villes sont également touchées par la mauvaise qualité de l'air, essentiellement due au transport routier, en particulier les particules fines issues de la combustion du carburant. L'Organisation mondiale de la santé (OMS) estime que plus de 90 % de la population vit dans des zones où les recommandations en matière de pollution atmosphérique ne sont pas respectées⁽²⁾. La mauvaise qualité de l'air et les effets sur la santé qui en découlent sont ainsi au centre des préoccupations des pouvoirs publics. Par conséquent, l'électrification des véhicules devrait avoir des effets bénéfiques sur la santé.
- La perte de biodiversité est un autre enjeu de grande ampleur auquel le monde est confronté. Entre 1990 et 2020, la Terre a perdu 420 millions d'hectares de forêts en raison de la déforestation⁽³⁾, tandis que près d'un million d'espèces végétales et animales sont menacées d'extinction dans les décennies à venir⁽⁴⁾. Des écosystèmes sains étant essentiels au maintien de la vie, il est indispensable de renforcer les mesures pour faire face à la crise de la biodiversité.
- Le conflit en Ukraine s'est poursuivi tout au long de la période, entraînant une tragédie pour les populations concernées. Ce conflit a eu des conséquences majeures sur les marchés de l'énergie. Ainsi, à l'heure où l'Europe recherche de nouvelles sources de gaz et met en œuvre de vastes mesures pour faire des économies d'énergie, le passage aux ressources renouvelables s'est également accéléré.

Des pratiques de développement durable et de RSE de plus en plus importantes pour les clients et les partenaires

- Comme de nombreuses entreprises, les opérateurs ferroviaires renforcent l'intégration des objectifs de Développement durable et de RSE dans leurs stratégies. Un nombre croissant d'entre eux s'approvisionnent en énergie renouvelable pour au moins une partie de leurs flottes électriques et réduisent leurs émissions en éliminant progressivement le diesel de leurs trains, que ce soit par l'électrification du réseau ou le remplacement de leur flotte par des véhicules à hydrogène ou à batterie. Début 2022, 33 opérateurs ferroviaires et gestionnaires d'infrastructures européens ont signé un pacte⁽⁵⁾ par lequel ils s'engagent à réduire leurs émissions de 30 % en 2030 par rapport à 2015 et à atteindre la neutralité carbone au plus tard en 2050. Les six plus grands opérateurs ferroviaires américains se sont également engagés à réduire considérablement leurs émissions d'ici 2030. Deux d'entre eux se sont aussi engagés à atteindre la neutralité carbone d'ici 2050.
- Par conséquent, la performance en matière de développement durable continue de gagner en importance dans les appels d'offres du secteur de la mobilité. Cela se traduit par une augmentation du nombre d'appels d'offres intégrant des critères de durabilité et une expansion à de nouveaux pays et clients. Les clients souhaitent désormais, en plus des performances techniques et des prix compétitifs, des produits plus durables fournis par des entreprises aux pratiques commerciales responsables et leurs attentes

s'étendent à la chaîne d'approvisionnement. Cette performance « extra-financière » prend d'autant plus d'importance que les projets de transports collectifs ont un impact et un bénéfice économique, social et environnemental à long terme sur les territoires. Pour répondre aux attentes des clients en matière de performance et de développement durable et apporter des solutions de mobilité attractives pour les passagers, les fournisseurs de systèmes de transport doivent élaborer et proposer des solutions innovantes, compétitives et durables. Les fournisseurs doivent également convaincre qu'ils peuvent participer de manière substantielle et significative aux objectifs de leurs clients en matière de RSE et d'ambition climat, grâce à des systèmes de transport inclusifs et accessibles qui contribuent au développement économique durable.

Attentes en matière de pratiques commerciales responsables

- Le secteur financier continue d'accorder une grande importance au développement durable et aux performances et projets des entreprises en matière de RSE. Cela devrait permettre d'assurer l'investissement et le financement nécessaires à une transformation économique à grande échelle vers des systèmes et des pratiques plus durables. L'accent mis sur le développement durable peut également améliorer les rendements financiers ; au cours de l'année 2023, les fonds d'actions durables ont mieux performé que les fonds d'actions traditionnels⁽⁶⁾. Les initiatives visant à faire converger les cadres de développement durable en vue d'une plus grande normalisation devraient également permettre aux acteurs financiers d'évaluer plus facilement les performances des entreprises en matière de développement durable.
- Le Pacte vert pour l'Europe et la taxonomie européenne sur les activités durables sont appelés à jouer un rôle important dans la mobilisation de fonds publics et privés pour les investissements durables au cours de la prochaine décennie, fonds dont une part importante devrait être consacrée aux transports.
- La Directive sur les Rapports de Durabilité des Entreprises (CSRD Corporate Sustainability Reporting Directive) est entrée en vigueur en janvier 2023. Elle vise à garantir que les parties prenantes aient accès aux informations nécessaires pour évaluer l'impact des entreprises sur les personnes et l'environnement, ainsi que les risques financiers et les opportunités découlant du changement climatique et des questions de développement durable.

Des attentes sociales en pleine évolution

- La précarité sociale est un défi permanent pour de larges pans de la population, tant dans les zones urbaines que rurales. Ces problèmes se sont étendus à la récente crise du coût de la vie, avec la poursuite de la hausse des prix de l'énergie et de la croissance du coût des denrées alimentaires, bien qu'à un rythme plus faible. De nombreux pays connaissent également une crise du logement, avec des taux de propriété en baisse, une faible disponibilité et des prix de location records. Les besoins en mobilité ont connu une croissance à long terme : en France, la distance moyenne parcourue par personne et par jour avec les modes de transport terrestres est passée de 9 km en 1950 à 43 km en 2019⁽⁷⁾. Dans le même temps, une grande partie de la population a des difficultés à payer le transport. En 2022, 20 % de la population française souffrait de pauvreté liée à la mobilité⁽⁸⁾. Dans les pays à faible revenu, cette proportion peut être encore plus élevée. L'accès à des transports abordables et durables doit être considéré comme un droit fondamental et comme un élément clé des stratégies de développement socio-économique.

(1) UNEP IRP (2024) : Global Resources Outlook.

(2) Organisation mondiale de la santé (2021) : Nouvelles lignes directrices mondiales de l'OMS sur la qualité de l'air.

(3) Organisation des Nations-Unies pour l'alimentation et l'agriculture (2020) : Évaluations des ressources forestières mondiales.

(4) IPBES (2019) : Rapport de l'évaluation mondiale de la biodiversité et des services écosystémiques.

(5) The European Railways' Pledge For a More Attractive, Sustainable, Inclusive and Innovative Mobility, February 2022.

(6) Morgan Stanley (2024) : Institute for Sustainable Investing.

(7) Aurélien Bigo (2020) : Les transports face au défi de la transition énergétique.

(8) Wimoov & Fondation pour la nature et l'homme (2022) : Baromètre des mobilités du quotidien.

- L'investissement dans les projets ferroviaires peut favoriser le développement durable et stimuler le développement socio-économique. Dans les zones urbaines, les nouveaux projets ferroviaires peuvent réduire les embouteillages sur les routes, permettre une croissance démographique plus dense et avoir un effet multiplicateur en stimulant l'activité économique autour des gares. Les investissements ferroviaires devraient être accélérés en tant que solution climatique, mais aussi pour offrir ces avantages plus larges, surtout dans les zones avec peu d'infrastructures ferroviaires. Une étude menée par Ernst & Young en collaboration avec Alstom a montré que l'augmentation spectaculaire des investissements dans le transport ferroviaire urbain dans les villes africaines, de sorte qu'il représente 20 % du transport urbain, pourrait permettre d'éviter jusqu'à une gigatonne d'émissions d'éq. CO₂ d'ici 2050, tout en entraînant le retrait de 28 millions de voitures sur les routes et la création de 258 emplois pour chaque nouveau kilomètre de voie ferrée construite⁽¹⁾. Alstom a également collaboré avec l'UIC, l'Université de Birmingham et Roland Berger à une étude qui a formulé des recommandations pour débloquer le financement des projets ferroviaires dans les pays à faible revenu et à revenu moyen inférieur. Cette étude a montré qu'un investissement annuel de 80 milliards de dollars dans des projets ferroviaires à l'horizon 2050 pourrait permettre de quadrupler le part modale du rail pour atteindre 8 %, ce qui permettrait d'économiser 1,8 gigatonne d'émissions de CO₂⁽²⁾.
- De plus en plus de personnes, exigent un changement radical dans la lutte contre le changement climatique. Leurs tentatives de pression sur les dirigeants politiques et économiques pour accélérer les transformations sociétales et économiques vers le développement durable apportent d'importantes contributions au débat public. De nombreuses personnes prennent également des mesures concrètes dans leur vie quotidienne pour réduire leur empreinte environnementale. Cela entraîne des changements dans les habitudes alimentaires et de transport, du moins dans les pays développés, et crée de la demande pour les entreprises qui répondent à des préférences plus écologiques. Ce changement dans les choix de mode de vie personnel devrait consolider le large soutien à l'action climatique au niveau sociétal.
- Le monde du travail a évolué rapidement ces dernières années, entraînant de nouveaux défis aussi bien pour les collaborateurs que pour les employeurs. Les entreprises doivent s'efforcer d'offrir un environnement plus favorable à leurs collaborateurs afin de rester compétitives dans l'attraction et la rétention des talents.
- Le fait de mener leurs activités à l'échelle internationale et dans de nombreux pays apporte une complexité inhérente aux organisations. Les entreprises doivent garantir des normes de gouvernance d'entreprise strictes afin de gérer et de contrôler les risques juridiques, réglementaires et de réputation. Parallèlement, elles doivent veiller à respecter les normes d'éthique et de conformité les plus strictes, à la fois en ce qui concerne les procédures et la culture d'entreprise.
- Les attentes vis-à-vis des entreprises, tenues d'agir de manière responsable dans le cadre de leurs propres activités et de veiller à ce qu'il en soit de même dans leurs chaînes d'approvisionnement, sont en cours de codification juridique dans de nombreux pays. En France, la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre a été adoptée en 2017. Elle prévoit une obligation contraignante pour les grandes entreprises d'identifier les principaux risques extra-financiers et de prévenir les impacts graves spécifiquement liés aux droits humains et à

l'environnement, aussi bien dans leurs propres activités qu'au niveau de leurs sous-traitants et fournisseurs. Des lois similaires portant sur la due diligence sont entrées en vigueur en Norvège et en Suisse en 2022 et en Allemagne en 2023, l'UE travaillant actuellement à l'adoption de sa propre législation. Ces lois imposent aux entreprises l'obligation de veiller à ce que les principes de développement durable soient appliqués non seulement dans leurs activités, mais aussi dans leurs chaînes d'approvisionnement. Les citoyens engagés et les ONG utilisent aussi les mécanismes juridiques pour inciter les pays et les entreprises à agir de manière socialement et environnementalement responsable avec quelques récents succès.

- En 2015, les États membres des Nations unies ont adopté l'Agenda 2030 pour le développement durable, qui fixe notamment 17 objectifs de développement durable (ODD). Le modèle commercial d'Alstom contribue à l'accès à des transports abordables et durables, qui sont au cœur de plusieurs des ODD. En outre, le programme de responsabilité sociétale d'entreprise d'Alstom apporte des contributions à un éventail d'objectifs plus large.
- La stratégie de développement durable d'Alstom, détaillée dans les sections suivantes, tient pleinement compte des implications des tendances et des défis évoqués précédemment.

La mission d'Alstom : fournir les solutions permettant des systèmes de mobilité durables

Le transport permet l'accès au travail, aux services médicaux, à l'éducation et aux activités culturelles et de loisirs et sa disponibilité est donc essentielle au progrès social et au développement économique durable. Alstom est un acteur de longue date du secteur de la mobilité durable et a vocation à accompagner la transition vers des systèmes de mobilité durables, sûrs, respectueux de l'environnement, efficaces et inclusifs. Le fait qu'Alstom se concentre sur l'innovation et l'éco-design permet à l'entreprise de fournir les systèmes et les solutions qui favorisent les transformations zéro émission des entreprises ferroviaires. Chaque jour dans le monde, plus de 90 millions de passagers sont transportés par les trains et systèmes d'Alstom, ce qui permet d'effectuer des trajets sûrs et durables.

Une politique de développement durable et de responsabilité sociétale d'entreprise pleinement intégrée dans la stratégie du Groupe

Le modèle de création de valeur d'Alstom

L'ensemble de l'information relative à l'entreprise et à son modèle commercial, aux marchés dans lesquels elle opère et à son positionnement ainsi qu'une description de son environnement concurrentiel et réglementaire/législatif figurent au chapitre 1 décrivant l'activité du Groupe. Des informations supplémentaires sur les facteurs de risque sont détaillées au chapitre 4, la gouvernance d'entreprise au chapitre 5, et l'historique et l'organisation de l'entreprise au chapitre 7.

(1) Ernst & Young, Alstom (2022): The role of urban rail in a sustainable Africa.

(2) University of Birmingham, Alstom, UIC, Roland Berger (2023): Bridging the rail finance gap

Politique de développement durable et de responsabilité sociétale d'entreprise d'Alstom

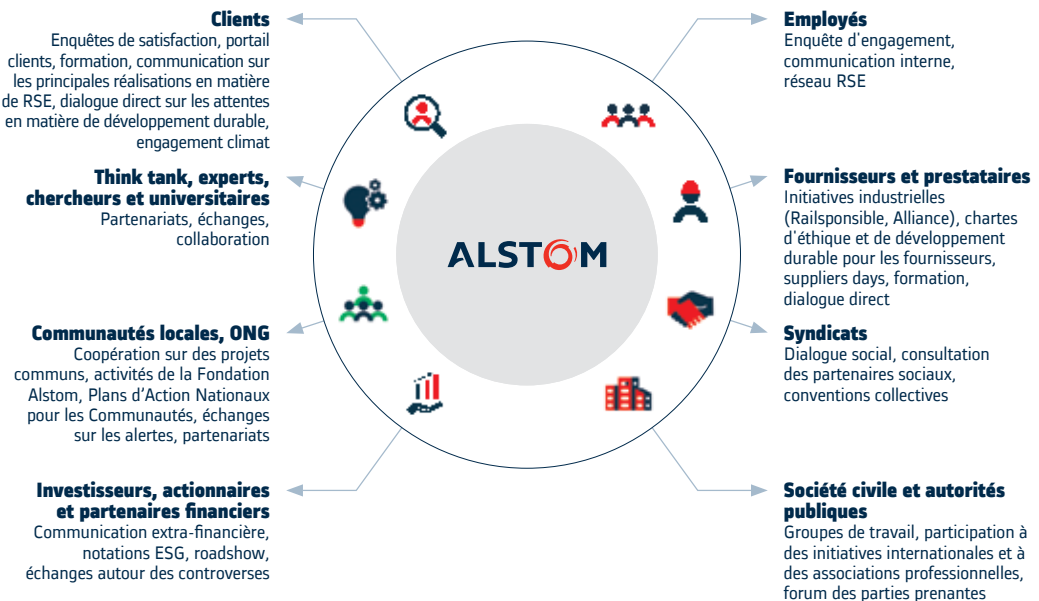
La stratégie de développement durable d'Alstom reflète l'ambition de l'entreprise de soutenir la transition vers des systèmes de mobilité plus durables dans le monde entier, tout en œuvrant en tant qu'entreprise citoyenne responsable et éthique. Le Groupe est convaincu qu'anticiper les défis environnementaux et sociaux et répondre aux risques et opportunités qu'ils recèlent, améliore la

performance opérationnelle à court terme, tout en contribuant au développement à long terme de ses collaborateurs et de la société dans son ensemble.

La politique de développement durable et de RSE d'Alstom, constitue la politique globale de l'entreprise, reliant les six autres politiques majeures (Qualité, Sécurité Ferroviaire, EHS, Éco-design, Éthique et Conformité, Sécurité). Le développement durable est pleinement intégré dans les stratégies et processus clés de l'entreprise.

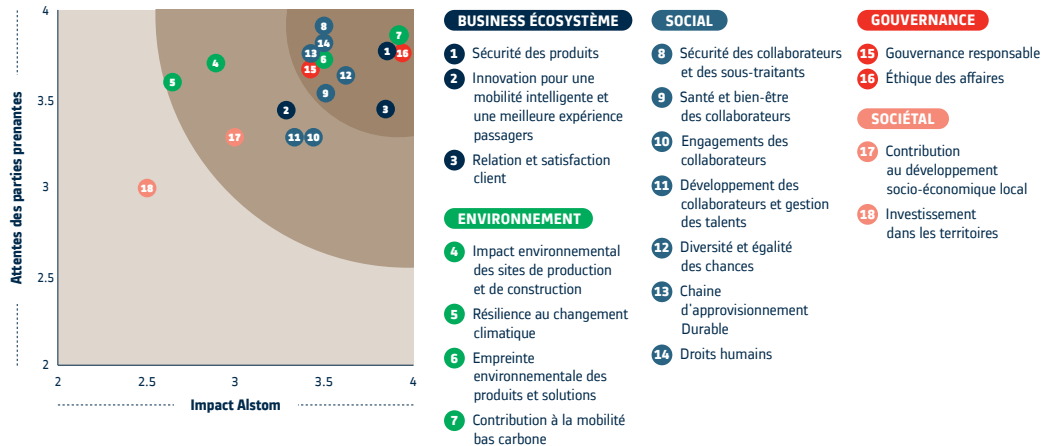
Dialogue avec les parties prenantes

L'efficacité et le succès de l'activité et des actions d'Alstom en matière de développement durable dépendent de la satisfaction des attentes des principales parties prenantes de l'entreprise, notamment les clients, les collaborateurs, les autorités publiques, les actionnaires et les investisseurs potentiels, ainsi que divers acteurs de la société civile. L'entreprise collabore avec ces parties prenantes de façon continue, à la fois au niveau de l'entreprise et au niveau local.



Alstom s'engage de manière plus systématique en menant une campagne de dialogue régulière avec ses parties prenantes dans le but de mettre à jour sa matrice de matérialité.

La dernière matrice de matérialité⁽¹⁾ d'Alstom (2020/21) enregistre l'ampleur et l'impact des différents enjeux, classés en cinq groupes (écosystème de l'entreprise, environnement, enjeux sociaux, gouvernance, enjeux sociétaux). Cette matrice permet d'identifier les enjeux prioritaires pour les parties prenantes, la perception de la performance d'Alstom sur ces enjeux et les lacunes potentielles.



Cette année, pour préparer sa transition vers la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), le Groupe a mené en 2023 une vaste campagne auprès des parties prenantes afin de réaliser une analyse de la double matérialité. Au total, plus de 25 entretiens ont été menés, avec des collaborateurs d'Alstom ainsi que des fournisseurs, des clients et des ONG représentant les utilisateurs finaux (passagers).

Les résultats de cette analyse seront publiés dans le prochain rapport sur le développement durable. Cette analyse de la double matérialité a été réalisée selon une méthodologie claire :

- détermination des thèmes à analyser en fonction de la liste des thématiques proposées par la CSRD ;

- détermination des opportunités, des impacts et des risques correspondants, après un examen complet de la documentation existante et des entretiens avec les parties prenantes ;
- évaluation de chaque impact, risque et opportunité, et atelier avec les contributeurs principaux (chaque département expert a été impliqué dans l'analyse des thèmes liés à ses activités) ;
- confirmation et validation des thèmes importants ;
- présentation des résultats à l'équipe de direction d'Alstom et aux principaux contributeurs de la CSRD au sein de l'entreprise.

(1) Des détails supplémentaires sur la matrice de matérialité de développement durable d'Alstom sont disponibles sur le site www.alstom.com.

Stratégie de Développement durable et de RSE

La Responsabilité sociétale d'entreprise est fortement intégrée dans le plan stratégique « Alstom in Motion 2025 », qui précise l'ambition de l'entreprise d'être l'acteur mondial le plus innovant du marché pour une mobilité durable et intelligente. Afin de contribuer à cette ambition, la stratégie de développement durable et de RSE d'Alstom, qui s'articule autour de quatre piliers, définit les objectifs pour rendre l'entreprise et ses produits plus innovants, plus durables et plus responsables. Le développement de cette stratégie intègre les résultats de l'exercice de la matrice de matérialité, ainsi que ceux de la cartographie des risques extra-financiers. .



Contribution à la décarbonation de la mobilité

Alstom intègre l'innovation responsable au cœur de sa stratégie de R&D afin de créer et de développer une gamme étendue de solutions de mobilité à faible émission et à haute performance.



Un impact positif sur la Société

Alstom s'engage à accélérer le développement local, partout où il est présent, et à soutenir des projets communautaires inspirants et transformateurs.



Employeur Engagé

La démarche responsable d'Alstom est collective. C'est pourquoi le Groupe veille à ce que toutes ses équipes soient impliquées et à ce qu'Alstom soit un lieu de travail sûr, accueillant et agréable.



Un partenaire Responsable

Alstom agit toujours avec intégrité et détermination, en établissant des partenariats solides pour prospérer en tant que leader fiable et responsable.

Des objectifs ambitieux ont été fixés pour chacun des quatre piliers stratégiques de la stratégie de développement durable et de RSE d'Alstom. De plus amples informations sur les mesures mises en œuvre pour atteindre les objectifs et les progrès réalisés à ce jour sont fournies à la suite de ce chapitre dans les sections consacrées à chacun des piliers.

Pilier stratégique	Objectifs principaux	Point de départ/référence	Année de départ/référence	Résultats 2023/24	Année cible	Progrès	ODD
Contribution à la décarbonation de la mobilité	100 % d'électricité issue de sources renouvelables-	42 %	2021	75 %	2025		
	25 % de la consommation d'énergie des solutions	22,0 %	FY 2021/22	24,1 %	2024/25		
	100 % des nouvelles solutions développées couvertes par une démarche d'éco-design	51 %	FY 2021/22	87 %	2024/25		
	25 % de contenu recyclé dans le matériel roulant nouvellement développé	22,5 %	FY 2022/23	23,4 %	2024/25		
Employeur engagé	Taux d'accidents déclarés à 2,0	2,3	FY 2021/22	1,5	2024/25		
	Certification Top Employer mondiale	14 pays	2021	Global Top employer certification	2024		
	28 % de femmes parmi les cadres et ingénieurs	23,2 %	FY 2021/22	24,7 %	2024/25		
	Une culture de la formation : 22 heures par collaborateur et par an	19,0	2021	26,7	2024		
Un impact positif sur la société	250 000 bénéficiaires des programmes de relation avec les communautés locales et des activités de la Fondation Alstom	245K	FY 2021/22	359K	2024/25		
	12 pays avec le label RSE	6	FY 2021/22	8	2024/25		
Agir en tant que partenaire responsable	Certification mondiale ISO 37001	Certification mondiale	FY 2021/22	Certification mondiale	2024/25		
	100% des sites fournisseurs couverts par des évaluations en ligne, des screenings ou des audits sur site.	64 %	FY 2021/22	91 %	2024/25		
	500 fournisseurs formés au développement durable et à la RSE	>100	FY 2021/22	182	2024/25		

Atteint En progression

Cette stratégie 2025 est complétée d'objectifs carbone à horizon 2030.

La contribution d'Alstom aux Objectifs de développement durable des Nations unies

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, à protéger la planète et à garantir la prospérité pour tous d'ici 2030. Alstom fonde son système de valeurs et son approche commerciale sur les 10 principes du Pacte mondial et présente chaque année sa Communication sur le progrès (COP)⁽¹⁾.

La politique de développement durable et de RSE d'Alstom garantit que les activités quotidiennes, le cœur de métier et les initiatives de l'entreprise contribuent à la réalisation de sa mission principale d'accompagnement de la transition vers des systèmes de mobilité

durable. Alstom estime que cette transition est particulièrement pertinente pour trois ODD :

- Industrie, innovation et infrastructure (ODD 9) ;
- Villes et communautés durables (ODD 11) ;
- Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques (ODD 13).

Plus spécifiquement, Alstom contribue fortement à l'objectif 11.2 : assurer l'accès de tous à des systèmes de transport sûrs, accessibles et viables, à un coût abordable, notamment en développant les transports publics.

Par ailleurs les activités de l'entreprise contribuent également à dix autres objectifs, illustrés ci-dessus.

(1) Plus d'informations sur le site www.unglobalcompact.org.

Gouvernance et mise en œuvre de la politique développement durable et RSE d'Alstom

La mise en œuvre de la politique de développement durable et de RSE d'Alstom est suivie par l'équipe de Développement durable et RSE. Ce département est sous la responsabilité de la Directrice de la Stratégie, plaçant ainsi le développement durable au cœur de l'organisation et de la stratégie du Groupe. En particulier, les Achats Responsables, l'Éco-design, la Politique Sociale, la démarche Environnement Santé et Sécurité et le Programme d'Intégrité sont déployés dans les fonctions concernées de l'organisation, en cohérence avec la démarche globale de développement durable.

Les progrès réalisés en matière de développement durable et de performance RSE d'Alstom incluant les résultats carbone sont discutés en Conseil d'administration, a minima deux fois par an.

Au niveau de l'équipe de direction, le Comité de développement durable et RSE d'Alstom est composé du Directeur des Opérations, du Directeur financier, de la Directrice des Ressources Humaines et de la Directrice de la Stratégie ainsi que des Présidents de deux lignes de produits et de deux régions. Le comité se réunit tous les trimestres et fournit un cadre solide pour l'orientation stratégique et la prise de décision sur la stratégie et les plans en matière de RSE.

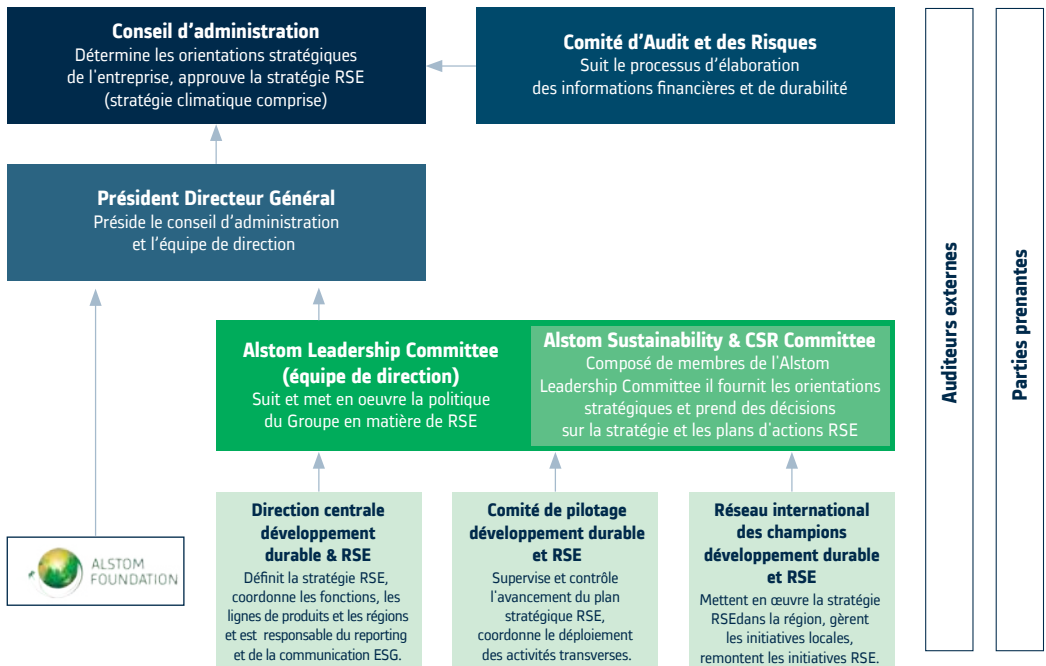
Par ailleurs, le Comité de pilotage développement durable et RSE, composé de membres des Départements Ressources Humaines, Achats, Stratégie, Développement Durable et RSE, Ingénierie, Environnement Santé et Sécurité, Communication et Éthique &

Conformité et des représentants de chaque région, se réunit chaque trimestre pour superviser et suivre les progrès réalisés sur les initiatives RSE en cours et pour coordonner le déploiement d'activités transverses.

Plus de détails sur la couverture des sujets RSE à travers les différentes instances de gouvernance sont disponibles dans le chapitre 5 (-5.1.4.4 comités du Conseil d'administration). Une matrice de compétences soulignant les compétences des membres du Conseil d'administration en matière de RSE est également disponible dans le chapitre 5 (5.1.3.1 Politique de diversité et processus de sélection).

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 de Champions Développement durable et RSE. En effet, dans tous les principaux pays où le Groupe est implanté, un ou plusieurs Champions RSE (60 au total) soutiennent les Directions locales pour mettre en œuvre les politiques et processus d'Alstom au niveau local, gèrent les activités RSE locales, développent les relations avec les organisations et communautés locales, définissent le plan d'action national pour les communautés et participent au reporting et à la promotion des initiatives RSE, des bonnes pratiques et de la Fondation Alstom.

En outre, des RSE sujets cruciaux sont suivis par des comités de pilotage dédiés : c'est le cas par exemple pour l'énergie et les émissions des Scopes 1 et 2 ou les droits humains.



Pour sensibiliser les collaborateurs aux questions de développement durable, Alstom déploie une formation en ligne sur le développement durable et la RSE en anglais et en français depuis 2018. La formation en ligne est obligatoire pour tous les nouveaux collaborateurs et

recommandée pour certaines équipes spécifiques: Ingénierie, RSE et Développement durable, EHS, Éco-conception, Finance, Communication, Ventes & Marketing et Achats. 15 347 collaborateurs ont suivi la formation à ce jour.

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 constituent une source de comparaison importante pour les parties prenantes, tout en aidant l'entreprise à identifier et à analyser les domaines susceptibles d'être améliorés. Au fil des ans, Alstom s'est bien positionné dans plusieurs classements, confirmant ainsi la maturité du groupe et sa capacité à relever les défis de la RSE.

	MSCI	S&P Global	Sustainalytics	ecovadis <small>Business Sustainability Ratings</small>	CDP <small>Climate Change</small>	MOODY'S ESG Solutions
Description	La notation ESG de MSCI évalue les entreprises sur une échelle allant de AAA (leader) à CCC (retardataire) en fonction de leur exposition aux risques ESG spécifiques à leur secteur d'activité et de leur capacité à gérer ces risques.	Le S&P Global CSA est une évaluation annuelle des pratiques des entreprises en matière de développement durable. Les résultats de cette évaluation sont pris en compte dans la composition de l'indice de développement durable Dow Jones (DJSI).	La notation des risques ESG de Sustainalytics mesure à la fois l'exposition de l'entreprise aux risques ESG importants propres au secteur et sa gestion de ces risques.	La notation EcoVadis évalue les performances globales des entreprises concernant les impacts sur l'environnement, le travail et les droits humains, l'éthique et les achats responsables.	CDP est une organisation caritative à but non lucratif qui attribue aux entreprises une note de A à D en fonction de leur impact sur l'environnement.	Moody's mesure le niveau d'intégration des facteurs ESG dans la stratégie des entreprises.
Progrès par rapport à l'année précédente	→	↘	↘	↗	↗	→
Dernière note ou dernier résultat	AA	67/100 Membre du DJSI pour la 13 ^e année consécutive.	21,5	77/100 Médaille d'or	A-	70/100 Membre du CAC 40 ESG
Note précédente ou résultats publiés dans la DPEF 22/23	AA	72/100	19	72/100	B	70/100
Classement de l'industrie	Top 13 %	Top 4 %	Top 4 %	Top 5 % (tous les participants)	-	Top 1 %

Les performances globales d'Alstom en matière de RSE ont également satisfait aux exigences requises pour être incluses dans des indices ESG supplémentaires tels que le CAC 40 SBTi ou dans des classements tels que le classement Corporate Knights Clean200, qui correspond aux meilleures entreprises cotées en Bourse en termes de revenus durables.

CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE RSE D'ALSTOM

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 liés au développement durable et à la RSE, le Comité de pilotage développement durable et RSE a révisé la liste des 26 risques précédemment établie, en s'appuyant sur les nouvelles tendances et sur les commentaires des parties prenantes recueillis lors de la campagne de dialogue avec ces dernières, menée pour établir l'analyse de la double matérialité. Ce processus annuel a permis de réaffirmer les 26 risques et les définitions correspondantes.

Les risques sont formulés sous forme d'enjeu 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

Durant l'exercice de cartographie des risques de développement durable et RSE, l'accent a été mis sur la cohérence globale entre les différents exercices de cartographies des risques du Groupe. Cela a permis d'affirmer que la cartographie demeurait en phase avec la méthodologie et l'outil de gestion globale des risques du Groupe (voir chapitre 4 « Facteurs de risques et gestion des risques, environnement de contrôle »).

Les deux critères utilisés pour l'évaluation de la gravité des risques demeurent inchangés :

- probabilité – quatre niveaux, de « improbable » à « probable » ;
- impacts – impacts sur le flux de trésorerie, les profits et pertes, marge opérationnelle, humains et environnementaux, impacts en termes d'image et de réputation, impacts sur la santé et la sécurité.

Les risques et opportunités sont évalués par les équipes chargées de la gestion de chaque risque au sein du Comité de pilotage Développement durable et RSE : Développement Durable et RSE, Achats Responsables, Ressources Humaines, Environnement Santé et Sécurité, Éco-design, Droits humains, Commercial et Qualité, Sécurité ferroviaire, Éthique et Conformité ainsi que la Direction de l'Audit Interne et Gestion des Risques. Pour l'évaluation de l'impact, la valeur la plus élevée pour les différents types d'impact est prise en compte, plutôt que la valeur moyenne.

Les résultats consolidés sont discutés au cours d'ateliers spécifiques incluant toutes les fonctions afin d'assurer la compréhension commune et de valider les résultats finaux. Les départements de l'Audit interne, de la Gestion des risques et du Contrôle interne sont impliqués dans 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 non financiers

Les risques et opportunités non financiers considérés comme prioritaires sont ceux dont la gravité est la plus élevée sur la base d'une matrice de probabilité et d'impact.

16 risques ou opportunités ont ainsi été déterminés. Ces 16 risques sont détaillés dans ce chapitre et organisés autour des quatre piliers du plan d'action Développement durable et RSE d'Alstom : 1) Permettre la décarbonation de la mobilité ; 2) Être un employeur engagé ; 3) Créer un impact positif sur la société ; 4) Agir en tant que partenaire responsable.

Les risques suivants sont aussi évalués dans le cadre de la gestion globale des risques du Groupe : "Planification des effectifs et des compétences⁽¹⁾", "éthique et conformité", "droits humains", "sécurité ferroviaire", "résilience des actifs", "santé et sécurité au travail des collaborateurs et sous-traitants", "fournisseurs".

Cela signifie que ces risques sont considérés comme matériels pour la performance opérationnelle du Groupe et 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, Alstom s'assure également de la cohérence avec sa cartographie des risques environnementaux certifiée ISO 14001.

Les politiques, plans d'action, résultats et indicateurs clés de performance correspondant à ces risques sont présentés dans les sections ci-après.

Les risques identifiés en vert sont également intégrés aux « Risques majeurs » dans le chapitre 4 : « Facteurs de risques et gestion des risques, environnement de contrôle ».

(1) Planification des effectifs et des compétences comme présentés au chapitre 4, couvre à la fois les risques Recrutement, engagement et rétention, Développement des collaborateurs et Diversité et égalité des chances.

Risques et opportunités extra-financiers	Description des risques et opportunités extra-financiers	Principales parties prenantes concernées	Pilier stratégique correspondant
Performance des opérations en matière d'énergie et d'émissions de gaz à effet de serre ⁽¹⁾	Augmentation des coûts de l'énergie, contribution au changement climatique par la consommation de combustibles fossiles	Clients, société civile, investisseurs	Contribution à la décarbonation de la mobilité
Solutions bas carbone ⁽²⁾	Émissions de gaz à effet de serre tout au long de la chaîne de valeur, contribution à l'atténuation du changement climatique par la promotion de solutions de mobilité à faible émission de carbone.	Clients, société civile, investisseurs	Contribution à la décarbonation de la mobilité
Résilience des actifs	Perte d'actifs, y compris de sites industriels, en raison de l'évolution des conditions climatiques et d'événements climatiques extrêmes	Clients, investisseurs	Contribution à la décarbonation de la mobilité
Éco-design et économie circulaire	Réduction de la pression sur les ressources en fournissant des produits qui utilisent des matériaux de longue durée, facilement démontables et de qualité qui peuvent être réutilisés, des opportunités de marché soutenues par de nouvelles solutions éco-conçues avec une empreinte environnementale plus faible.	Clients, communautés locales, fournisseurs	Contribution à la décarbonation de la mobilité
Biodiversité	Dégradation de la biodiversité et des écosystèmes tout au long de la chaîne de valeur	Clients, communautés locales, sociétés civiles, ONG	Contribution à la décarbonation de la mobilité
Santé et sécurité	Santé et sécurité des employés et des sous-traitants, incluant l'intégrité physique et la santé mentale, ainsi que le soutien supplémentaire apporté par l'entreprise en matière de santé et de bien-être	Collaborateurs, sous-traitants, investisseurs, clients	Employeur engagé
Recrutement, engagement et rétention [planification des effectifs et des compétences au chapitre 4]	Capacité d'attirer, de recruter et de retenir les employés en leur offrant des conditions de travail adéquates, engagement et motivation des employés grâce à une politique de rémunération et une proposition de valeur attrayantes, risque d'insatisfaction et de démission en cas de gestion inadéquate des ressources.	Collaborateurs, investisseurs	Employeur engagé
Développement des collaborateurs [planification des effectifs et des compétences au chapitre 4]	Développement de la carrière des salariés, soutien de la compétitivité par le développement des talents ; développement et adéquation des compétences aux besoins de manière efficace.	Collaborateurs	Employeur engagé

(1) Ces risques sont traités dans la section « Action d'Alstom pour le climat ».

Risques et opportunités extra-financiers	Description des risques et opportunités extra-financiers	Principales parties prenantes concernées	Pilier stratégique correspondant
Diversité et égalité des chances [planification des effectifs et des compétences au chapitre 4]	Insatisfaction des personnes par des pratiques de recrutement et de gestion non inclusives, contribuant à l'intégration professionnelle de personnes généralement éloignées de l'emploi.	Collaborateurs, investisseurs	Employeur engagé
Contribution au développement local	Contribution au développement socio-économique local des territoires	Communautés locales, fournisseurs, sous-traitants, société civile, clients	Un impact positif sur la société
Relations avec les communautés locales	Protection de la licence sociale d'exploitation et développement de bonnes relations avec les communautés locales par le biais d'un dialogue ouvert et régulier, favorisant le développement des communautés par le biais de projets dans les domaines des soins de santé, de l'éducation et de la mobilité sociale	Communautés locales, société civile	Un impact positif sur la société
Éthique et Conformité	Déploiement des normes d'intégrité les plus élevées pour éviter les sanctions potentielles (responsabilité pénale, lourdes amendes), l'exclusion des marchés et l'atteinte à la réputation, et pour limiter le risque de non-conformité avec les réglementations	Clients, société civile, ONG, investisseurs, collaborateurs	Agir en tant que partenaire responsable
Achats Responsables [fournisseurs au chapitre 4]	Soutien au le développement commercial des fournisseurs éthiques par le biais d'un approvisionnement inclusif et responsable.	Fournisseurs, sous-traitants, ONG, clients	Agir en tant que partenaire responsable
Droits humains	Risque d'impact sur la réputation d'Alstom en cas de découverte de violations des droits de l'homme, d'interruption potentielle des activités ou de sanction en raison du non-respect de la réglementation en vigueur	Collaborateurs, fournisseurs, investisseurs, ONG, clients	Employeur engagé
Relations avec les clients	Maintien de la satisfaction des clients grâce à des produits de qualité, à la conformité et au respect de leurs attentes	Clients, investisseurs	Agir en tant que partenaire responsable
Sécurité ferroviaire et Mobilité plus saine	Dysfonctionnement ou mauvaise utilisation d'un système pouvant entraîner un accident ayant des répercussions sur la santé et la sécurité et sur la réputation du groupe, ainsi que des risques de litige.	Société civile, investisseurs	Agir en tant que partenaire responsable
Évasion fiscale	Paiement inéquitable des taxes avec atteinte à la réputation si le groupe était soupçonné de participer à des systèmes d'évasion fiscale	Société civile, clients	Agir en tant que partenaire responsable

Le risque d'évasion fiscale est inclus dans la cartographie des risques Développement durable et RSE, conformément aux exigences de la loi française (loi n° 2018-898 du 23 octobre 2018 relative à la lutte contre la fraude) ; cependant, il ne ressort pas comme l'un des risques importants pour le Groupe.

Informations relatives aux autres risques

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, à la culture et la promotion du sport, aux actions visant à promouvoir le lien nation-armée et à soutenir l'engagement dans les réserves ne sont pas pertinentes au regard des principales activités de l'entreprise. Le gaspillage alimentaire étant uniquement lié aux repas pris dans les cantines, il n'est pas considéré comme un sujet d'importance pour l'entreprise.

Les informations relatives aux conventions collectives sont disponibles à la page 331

Les actions visant à lutter contre les discriminations et à promouvoir la diversité ainsi que les mesures prises en faveur des personnes en situation de handicap sont intégrées dans la partie « 2. Employeur engagé » de la section « Diversité et égalité des chances ».

Enfin des informations complémentaires relatives aux autres risques et opportunités ainsi qu'aux sujets d'intérêt pour les parties prenantes sont présentées à la page 289.

TAXONOMIE EUROPÉENNE

Pour atteindre la neutralité carbone en Europe d'ici 2050, la Commission européenne a établi en 2020 le Règlement Taxonomie (Règlement (UE) 2020/852). Le règlement sur la taxonomie de l'UE est un système de classification des activités économiques durables sur le plan environnemental introduit pour rediriger les flux de capitaux vers des activités durables et une économie à faible émission de carbone et neutre en carbone en :

- créant une définition commune et une évaluation standardisée des activités pouvant être qualifiées de durables sur le plan environnemental ;
 - normalisant les critères et métriques pour définir ce qui est durable et mesurer la contribution des entreprises à la transition bas carbone.
- Le présent rapport a été établi conformément aux documents ci-dessous donnant les règles de mise en œuvre de la taxonomie de l'UE :
- Règlement Taxonomie : Règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables et modifiant le règlement (UE) 2019/2088 ;
 - Acte délégué Reporting : Règlement délégué (UE) 2021/2178 complétant le règlement (UE) 2020/852 par des précisions concernant le contenu et la présentation des informations que doivent publier les entreprises ainsi que la méthode à suivre pour se conformer à cette obligation d'information ;
 - Acte délégué Climat : Règlement délégué (UE) 2021/2139 complétant le règlement (UE) 2020/852 par les critères d'examen technique permettant de déterminer à quelles conditions une activité économique peut être considérée comme contribuant substantiellement à l'atténuation du changement climatique ou à l'adaptation ;
 - Complément à l'Acte délégué Climat : Règlement délégué (UE) 2023/2485 modifiant le règlement délégué (UE) 2021/2139 par des critères d'examen technique supplémentaires ;
 - Acte délégué Environnement : Règlement délégué (UE) 2023/2486 complétant le règlement (UE) 2020/852 par les critères d'examen technique permettant de déterminer à quelles conditions une activité économique peut être considérée comme contribuant substantiellement aux autres objectifs environnementaux ;

Conformément au Règlement Taxonomie, pour l'exercice clos le 31 mars 2024, le Groupe communique la proportion de :

- son Chiffre d'Affaires ;
- ses dépenses d'investissement ; et
- ses dépenses de fonctionnement (OpEx) (sous forme d'Indicateurs Clefs de Performance ICP en %) associées à ses activités économiques éligibles et alignées sur la taxonomie.
- le tableau réglementaire sur les "activités liées à l'énergie nucléaire et au gaz fossile" (Annexe XII)







Les tableaux détaillés figurant en annexe (en section TABLEAUX DÉTAILLÉS DE LA TAXONOMIE EUROPÉENNE)(see page 394), ainsi que le tableau Annexe XII sont les tableaux réglementaires tels qu'exigés par les textes européens. Les tableaux figurant ci-après (en section « Évaluation par Alstom des activités économiques éligibles et alignées à la taxonomie ») sont des synthèses. Ces tableaux détaillent la contribution d'Alstom à l'objectif d'atténuation du changement climatique.

Le calcul des ICP du Groupe a été basé sur les données des états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2024, qui ont été préparés conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne (voir chapitre 3).

ÉVALUATION PAR ALSTOM DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ÉLIGIBLES ET ALIGNÉES À LA TAXONOMIE

Pour déterminer le degré de durabilité environnementale d'un investissement, une activité économique est considérée comme durable sur le plan environnemental si cette activité économique :

- est éligible à la Taxonomie et donc conforme aux critères d'examen technique établis par la Commission ;
- contribue substantiellement à un ou plusieurs des objectifs environnementaux ;
- ne cause de préjudice important à aucun des autres objectifs environnementaux ;
- est exercée dans le respect des garanties minimales liées aux droits humains, aux règles de fiscalité, de concurrence et de lutte contre la corruption.

	Acte Délégué Climat		Acte Délégué Environnement			
Objectifs de la Taxonomie	Atténuation du changement climatique 	Adaptation au changement climatique 	Utilisation durable et Protection des ressources aquatiques et marines 	Transition vers une économie circulaire 	Prévention et réduction de la pollution 	Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes 

Suivant les clarifications de l'UNIFE pour les entreprises de l'industrie ferroviaire, Alstom évalue sa contribution environnementale à l'atteinte des seuls objectifs climatiques et classe ses activités par rapport à celles de l'Acte Délégué Climat.

Les activités économiques d'Alstom consistent en une gamme complète d'équipements et de services, allant des trains à grande vitesse, trains régionaux, locomotives, métros, véhicules légers sur rail aux systèmes intégrés, services personnalisés, infrastructures, signalisation et solutions de mobilité numérique.

Tout en contribuant à la mobilité bas carbone pour le secteur des transports, l'ambition du Groupe est d'atteindre zéro émission nette de gaz à effet de serre (GES) d'ici 2050, les GES étant le principal moteur du changement climatique. Les activités d'Alstom contribuent donc de manière substantielle à l'objectif d'atténuation du changement climatique, sur la base de la définition du règlement Taxonomie (article 10, point 1.c).

De plus, compte tenu des recommandations de la Commission européenne publiées dans les questions 8 et 18 de la FAQ C/2023/305 (sur l'évitement de la double comptabilisation), les activités du Groupe ne sont pas évaluées par rapport à l'objectif d'adaptation au changement climatique.

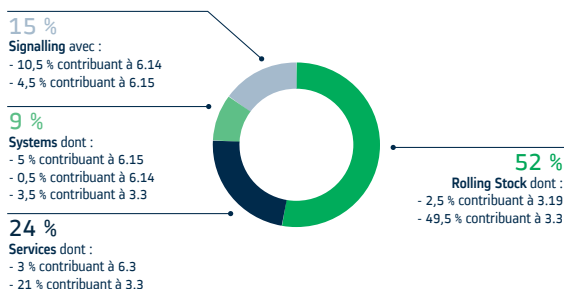
ÉVALUATION DE L'ÉLIGIBILITÉ

Au cours de l'exercice 2022/23, Alstom a identifié et publié ses ICP de taxonomie sur quatre activités éligibles à l'objectif d'atténuation du changement climatique. L'activité 3.3 Technologie de fabrication à faible intensité de carbone pour le transport avait la participation la plus importante. À la suite de l'amendement de l'Acte Délégué Climat publié dans le Règlement délégué (UE) 2023/2485 de la Commission du 27 juin 2023:

- une cinquième activité correspondant aux activités de ventes directes de composants a été identifiée : 3.19 Fabrication de constituants de matériel roulant ferroviaire;
- les activités de signalisation embarquée précédemment affectées au 3.3 Technologie de fabrication à faible intensité de carbone pour le transport ont été réaffectées au 6.14. Infrastructure pour le transport ferroviaire (intégrant désormais la fabrication, installation, conseil technique, adaptation, mise à niveau, réparation, entretien et réaffectation des produits, équipements, systèmes et logiciels liés aux équipements de voies ferrées assemblés et aux constituants ferroviaires énumérés aux points 2.2 à 2.6 de l'annexe II de la directive (UE) 2016/797.

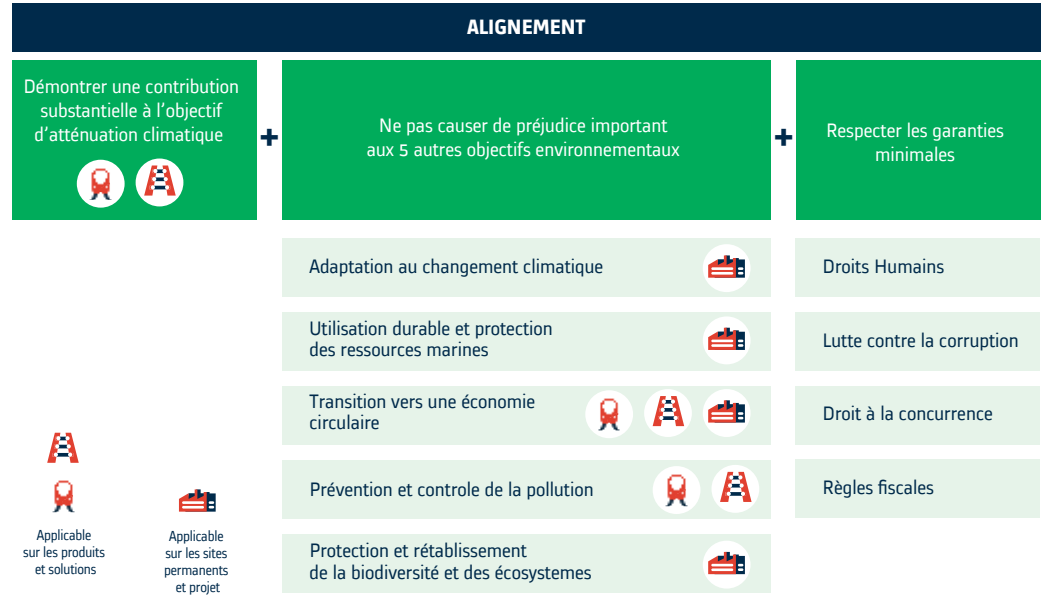
Activités Alstom éligibles au regard de l'Acte Délégué climat					
Secteur d'activité	3. Industrie manufacturière		6. Transports		
Activité de la Taxonomie	3.3 Technologie de fabrication à faible intensité de carbone pour le transport	3.19 Fabrication de constituants de matériel roulant ferroviaire	6.3. Transports urbains et suburbains, transports routiers de voyageurs	6.14. Infrastructures de transport ferroviaire	6.15. Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité carbone
Description	Fabrication, réparation, entretien, adaptation, réaffectation et mise à niveau de véhicules de transport, de matériel roulant et de navires à faible émission de carbone	Fabrication, installation, conseil technique, adaptation, mise à niveau, réparation, entretien et réaffectation de produits, équipements, systèmes et logiciels liés à des constituants ferroviaires énumérés au point 2.7 de l'annexe II de la directive (UE) 2016/797.	Achat, financement, location et exploitation de véhicules de transport urbain et suburbain de voyageurs et de transport routier de voyageurs	Construction, modernisation, exploitation et maintenance de voies ferrées de surface et souterraines ainsi que ponts et tunnels, gares et terminaux, installations de services ferroviaires et de systèmes de sécurité et de gestion du trafic.	Construction, modernisation, maintenance et exploitation d'infrastructures nécessaires à l'exploitation de transports routiers dont les émissions de CO ₂ à l'échappement sont nulles et des infrastructures nécessaires à l'exploitation des transports urbains
Activités Alstom correspondantes	Matériel roulant et Services	Vente directe de composants	exploitation de lignes urbaines et peri-urbaines	Infrastructure et télécoms Signalisation et systèmes pour les grandes lignes et les lignes régionales (incluant la fabrication, l'installation, la réparation et la maintenance)	Infrastructure et télécoms Signalisation et systèmes pour les solutions urbaines (incluant la fabrication, l'installation, la réparation et maintenance)
Ligne de produit	Matériels Roulants et composants Services	Matériels Roulants et composants	Service	Signalisation et systèmes	Signalisation et systèmes
Éligibilité	100% du chiffre d'affaire 100% des CapEx 100% des OpEx				

VENTES 2023/24 PAR LIGNES DE PRODUITS D'ALSTOM VERSUS LES ACTIVITES DE LA TAXONOMIE EUROPÉENNE :



ÉVALUATION DE L'ALIGNEMENT

Sur la base de l'Acte Délégué Climat et des amendements publiés au cours de l'année fiscale et en complétant les analyses préliminaires effectuées au cours des deux premières années de reporting, le Groupe a évalué l'alignement de ses activités.



CRITÈRES DE CONTRIBUTION SUBSTANTIELLE (CCS)

Les critères utilisés pour l'évaluation de la contribution substantielle des activités d'Alstom à l'objectif d'atténuation du changement climatique sont résumés ci-dessous.

Secteur d'activité	3. Industrie manufacturière		6. Transports	
Activité de la Taxonomie	3.3 Technologie de fabrication à faible intensité de carbone pour le transport	3.19 Fabrication de composants de matériel roulant ferroviaire	6.3. Transports urbains et suburbains, transports routiers de voyageurs	6.14. Infrastructures de transport ferroviaire
				6.15. Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité carbone
Critère de contribution substantielle	Les émissions de CO ₂ (à l'échappement) sont nulles Trains électriques, à hydrogène ou bimode		L'infrastructure n'est pas destinée au transport/storage de combustibles fossiles	
Règles d'évaluation Alstom			Infrastructure au sol électrifiée et ses sous-systèmes associés*; infrastructure au sol, nouvelle et existante, et ses sous-systèmes associés lorsqu'il existe un plan d'électrification des voies (dans un délai de 10 ans à compter du début de l'activité) et jusqu'en 2030, une infrastructure au sol existante et ses sous-systèmes associés qui ne font pas partie du réseau RTE-T et de ses extensions indicatives vers des pays tiers	Infrastructure destinée à l'exploitation de véhicules dont les émissions de CO ₂ à l'échappement sont nulles

La cartographie de l'ensemble du portefeuille de produits, solutions et services a été préparée en appliquant les critères de contribution substantielle pour chaque activité et a ainsi permis d'identifier les produits/solutions qui remplissent les conditions ci-dessus mentionnées. Ainsi, la fabrication de trains électriques (caténaires ou batterie), à hydrogène et de trains bi-modes est conforme à l'exigence de contribution substantielle concernant l'activité 3.3 et les projets du Groupe dédiés à cette activité sont considérés comme conformes. Pour le groupe, pour l'activité 3.19, la fabrication et la vente directe de composants utilisés pour les trains électriques, à hydrogène et bi-mode est une activité qui remplit les conditions de l'Acte délégué.

De même, pour l'activité 6.3, les solutions sont toutes électriques et remplissent le requis d'émissions de CO₂ directes nulles.

Les projets d'infrastructure en milieu urbain, qui sont couverts par la catégorie 6.15, n'étant pas dédiés au transport/stockage de combustibles fossiles et permettant l'exploitation du matériel roulant électrique dont les émissions de CO₂ directes sont nulles, valident ainsi le premier requis. D'un autre côté, concernant les projets hors périmètre urbain (relatifs à 6.14), les lignes non électrifiées (et celles pour lesquels des projets d'électrification ne sont pas en cours) d'une part et les lignes dédiées exclusivement au fret ou à usage industriel susceptibles de transporter des combustibles fossiles d'autre part ont été isolées et marquées comme non conformes.

NE PAS CAUSER DE PRÉJUDICE IMPORTANT AUX AUTRES OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX

Pour la seconde étape visant à démontrer que l'activité ne cause pas de préjudice important (DNSH : Do No Significant Harm) aux cinq autres objectifs environnementaux, l'analyse s'est appuyée sur des études et analyses environnementales et d'impact et sur l'analyse des produits et solutions du Groupe répondant aux critères de contribution substantielle.

Une cartographie des entités du Groupe a été établie pour évaluer les DNSH de la Taxonomie selon la localisation et selon les produits liés aux activités.

Les DNSH suivants sont validés suivant la localisation de l'activité :

- Les DNSH liés aux objectifs d'adaptation au changement climatique, d'utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines et de protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes) sont validés suivant la localisation de l'activité en lien avec les sites de fabrication ou sites projets. Les informations utilisées s'appuient sur les politiques et procédures du Groupe et sont complétées par les rapports environnementaux des sites (reporting mensuel), l'évaluation des risques climatiques, le diagnostic de la biodiversité, la conformité à la certification Afnor ISO 14001 et les informations supplémentaires collectées sur les sites. De façon générale, une approche conservatrice a été appliquée lorsque la documentation disponible n'était pas suffisante pour valider un des critères.
- Les DNSH liés aux objectifs de transition vers l'économie circulaire (critère de gestion des déchets) et de contrôle et prévention de la pollution (critère lié au bruit et aux vibrations lors des projets de transport) sont également validés suivant la localisation de l'activité en lien avec les sites de fabrication ou sites projets.
- Les DNSH relatifs à la « Transition vers l'économie circulaire » et la « Prévention et contrôle de la pollution » applicables aux Produits ont été évalués grâce à la Cartographie des Produits du Groupe. En accord avec les clarifications apportées par l'UNIFE pour l'application de la Taxonomie à l'industrie ferroviaire, pour les projets de signalisation liés aux activités 6.14 et 6.15, les requis de ces DNSH ont été validés de facto. Dans les autres cas, les informations utilisées comprennent le tableau de bord environnemental pour les solutions conçues, les déclarations environnementales de produits et informations liées aux règles d'éco-conception.

Par principe, une approche conservatrice a été appliquée lorsque la documentation disponible n'était pas suffisante pour valider l'un des critères DNSH. Il convient notamment de noter que le respect des normes européennes, telles que celles mentionnées dans le règlement européen sur la taxonomie (bruit, vibrations et gestion des déchets des projets) qui peuvent s'appliquer à des projets situés en dehors de l'UE, n'ont pu être que partiellement documentés.

DNSH évaluation Règles d'évaluation Alstom	3.3 Technologie de fabrication à faible intensité de carbone pour le transport	3.19 Fabrication de constituants de matériel roulant ferroviaire	6.3. Transports urbains et suburbains, transports routiers de voyageurs	6.14. Infrastructures de transport ferroviaire	6.15. Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité carbone
Adaptation au changement climatique	Évaluation des risques et de la vulnérabilité liés au climat visant à déterminer l'importance des risques climatiques physiques pour l'activité économique La conformité est vérifiée par une analyse de résilience climatique des sites d'opérations et sites projets				
Utilisation durable et Protection des ressources aquatiques et marines	Identification des risques liés à la préservation de la qualité de l'eau et à la prévention du stress hydrique. La conformité est vérifiée en utilisant la mise en place et le suivi de l'utilisation de l'eau sur les sites (gestion conforme aux requis de l'ISO 14001)				
Transition vers une économie circulaire	Conception de produits durables et recyclables prenant en compte réutilisation et traçabilité des substances préoccupantes. Gestion des déchets dans le processus de fabrication La conformité est vérifiée en utilisant la mise en place et la gestion des déchets sur les sites (gestion conforme aux requis de l'ISO 14001)	Mesures en place pour gérer les déchets en phase d'utilisation (maintenance) et en fin de vie de la flotte	> 70 % déchets de construction et démolition non dangereux sur des sites projets sont préparés en vue du réemploi, recyclage. Limitation de la production des déchets en phase de construction et démolition par les opérateurs. Suivant les recommandations de l'UNIFE pour l'industrie ferroviaire, la conformité est validée de facto pour les équipements de signalisation et analysée au cas par cas pour les autres activités.		
Prévention et réduction de la pollution	Lorsque cela est applicable, l'activité n'entraîne pas l'utilisation de substances dangereuses telles que définies dans l'appendice C Suivant les recommandations de l'UNIFE, la conformité est validée pour les activités de l'industrie ferroviaire.	Véhicules satisfont aux exigences des émissions polluantes Euro VI	Les bruits et vibrations causés par l'utilisation de l'infrastructure sont atténués. Des mesures sont adoptées pour réduire le bruit, la poussière et polluants au cours des travaux de construction ou de maintenance. Suivant les recommandations de l'UNIFE pour l'industrie ferroviaire, la conformité est validée de facto pour les équipements de signalisation et analysée au cas par cas pour les autres activités.		
Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes	Une évaluation des incidences sur l'environnement (EIE) ou un examen réalisé. Des mesures d'atténuation nécessaires mises en œuvre au sein ou à proximité de zones sensibles sur le plan de la biodiversité. La conformité est validée par les analyses biodiversité sur sites et dans les projets situés dans des zones spéciales de biodiversité.				

Enfin, pour la 3^e étape, le respect des Garanties Minimales (GM), 4 dimensions sont couvertes et vérifiées à l'échelle du Groupe : les droits humains, la lutte contre la corruption, la concurrence loyale et la fiscalité. L'analyse s'est appuyée principalement sur :

- les politiques et processus appliqués et déployés par le Groupe, incluant, mais ne se limitant pas à, la Charte éthique, la politique d'achats responsables, le plan de Vigilance. Ces processus sont détaillés plus loin dans ce chapitre 6. L'évaluation du respect des garanties minimales englobe la chaîne d'approvisionnement ;
- l'absence de manquement grave ou de condamnation liés aux quatre dimensions.

Le protocole suivi pour déterminer les critères d'éligibilité et d'alignement a été documenté précisément en listant les hypothèses retenues et les méthodologies de calcul dans un manuel de reporting sur la Taxonomie européenne. L'alignement des activités a été évalué avec l'aide d'un groupe de travail spécialisé conduit par des experts en Finance et en RSE et soutenu par la contribution d'expertises internes tels que l'EHS, l'Écodesign, ainsi qu'externe sur la partie Climat et Biodiversité. Ce manuel sera remis à jour tous les ans avec les hypothèses.

Secteur d'activité	3. Industrie manufacturière			6. Transports	
Activité de la Taxonomie	3.3 Technologie de fabrication à faible intensité de carbone pour le transport	3.19 Fabrication de constituants de matériel roulant ferroviaire	6.3. Transports urbains et suburbains, transports routiers de voyageurs	6.14. Infrastructures de transport ferroviaire	6.15. Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité carbone
Éligibilité	100 % du chiffre d'affaires 100 % des CapEx 100 % des OpEx				
Chiffre d'affaires éligible à la Taxonomie	74 %	3 %	3 %	11 %	9 %
Alignement	60 % du chiffre d'affaires 57 % des CapEx 57 % des OpEx				
Chiffre d'affaires aligné à la Taxonomie européenne	49 %	2 %	0 %	6 %	3 %
CapEx aligné à la Taxonomie européenne	41 %	4 %	0 %	8 %	4 %
OpEx aligné à la Taxonomie européenne	30 %	12 %	0 %	11 %	4 %

Le rapport et les ICPs de la Taxonomie sont préparés conjointement par les équipes RSE et Finance du Groupe chaque trimestre. Elles sont présentées au cours de Comité interne dédiés à la Taxonomie. Ces revues trimestrielles assurent une montée en maturité et l'amélioration continue des processus de reporting et permettent au Groupe de prendre en compte les évolutions réglementaires et de déployer des actions tout au long de l'année en lien avec sa stratégie RSE. Cette année, en s'appuyant sur l'ensemble du travail initié l'année dernière, Alstom a pu rendre plus robuste la méthodologie appliquée et également industrialiser l'outil de consolidation des indicateurs.

La version finale est présentée et validée par le Comité d'audit avant publication.

Pour plus d'informations, se référer aux tableaux réglementaires détaillés relatifs au chiffre d'affaires, aux CapEx et OpEx en section synthèses des indicateurs et chiffres clés 2023/24 en page 394, 395 et 396 et à la méthodologie en page 387.

PART DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ALIGNÉES À LA TAXONOMIE EUROPÉENNE LIÉE À L'OBJECTIF D'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

La cartographie produits et la cartographie DNSH des entités du groupe sont utilisées et appliquées dans l'outil de consolidation pour le calcul des indicateurs clés de performance sur le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissements (CapEx) et les dépenses d'exploitations (OpEx).

CHIFFRE D'AFFAIRES ÉLIGIBLE À LA TAXONOMIE

Le chiffre d'affaires du Groupe s'élevé à **17,619 milliards d'euros** avec un taux d'éligibilité de **100 %** et un taux d'alignement de **60 %**.

- Le taux de chiffre d'affaires éligible à la taxonomie a été calculé comme la proportion du chiffre d'affaires lié aux activités économiques éligibles à la taxonomie du Groupe (numérateur) sur le chiffre d'affaires total (dénominateur).
- Le taux de chiffre d'affaires aligné à la taxonomie a été calculé comme la proportion du chiffre d'affaires lié aux activités économiques alignées à la taxonomie du Groupe (numérateur) sur le chiffre d'affaires total (dénominateur).
- Le chiffre d'affaires (dénominateur) est constitué du chiffre d'affaires consolidé du Groupe calculé conformément à la norme IAS 1.82(a) et présenté dans les états financiers consolidés de ce rapport. La méthode comptable applicable à la comptabilisation des revenus peut également être trouvée dans les états financiers consolidés.

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT (CAPEX) ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

Les dépenses d'investissement du Groupe s'élevé à **0,679 milliard d'euros** avec un taux d'éligibilité de **100 %** et un taux d'alignement de **57 %**.

- Le taux de dépenses d'investissement (CapEx) éligibles à la taxonomie a été calculé comme la proportion des CapEx associées aux activités économiques éligibles à la taxonomie du Groupe (numérateur) par rapport aux dépenses d'investissement totales (dénominateur).
- Le taux de dépenses d'investissement (CapEx) aligné à la taxonomie a été calculé comme la proportion des CapEx associée aux activités économiques alignées à la taxonomie du Groupe (numérateur) par rapport aux dépenses d'investissement totales (dénominateur).
- Les dépenses d'investissement (dénominateur) sont constituées des ajouts aux immobilisations corporelles, incorporelles et droits d'utilisation au cours de l'exercice, avant toute dépréciation, amortissement, réévaluation, à l'exclusion de toute réévaluation, dépréciation et variation de la juste valeur telle que présentée dans les États financiers consolidés. Cela comprend les investissements provenant de regroupements d'entreprises durant l'exercice fiscal. Le goodwill acquis est exclu des calculs. Les dépenses d'investissement effectuées au cours de l'année ont été considérées au taux de change de clôture.

DÉPENSES D'EXPLOITATION (OPEX) ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

Les dépenses d'exploitation du Groupe (telles que définies par le Règlement Taxonomie) s'élevé à **0,660 milliard d'euros** avec un taux d'éligibilité de **100 %** et un taux d'alignement de **57 %**. Ces dépenses d'exploitation (OpEx) éligibles à la taxonomie sont principalement constituées de la partie non capitalisée des frais de recherche et développement associés aux activités économiques éligibles à la taxonomie du Groupe.

- Le taux de dépenses d'exploitation éligibles à la taxonomie a été calculé comme la proportion des OpEx associées aux activités économiques éligibles à la taxonomie du Groupe (numérateur) sur les dépenses d'exploitation totales (dénominateur).
- Le taux de dépenses d'exploitation alignées à la taxonomie a été calculé comme la proportion des OpEx associées aux activités économiques alignées à la taxonomie du Groupe (numérateur) sur les dépenses d'exploitation totales (dénominateur).
- Il convient de préciser que la taxonomie a sa propre définition des dépenses d'exploitation et que celles-ci ainsi qualifiées par la taxonomie ne représentent qu'une part des charges d'exploitation totales du Groupe telles que présentées dans les états financiers consolidés. Les dépenses d'exploitation, telles que qualifiées dans la taxonomie (dénominateur), se composent des coûts directs non capitalisés liés à la recherche et au développement, à la rénovation et à la réparation des bâtiments, aux contrats de location à court terme, aux frais de personnel, à la maintenance générale et aux frais de service liés à l'entretien quotidien des immobilisations corporelles.

LES PROCHAINES ÉTAPES

L'alignement des indicateurs clés de performance (60 % pour le chiffre d'affaires, 57 % pour les CapEx et 57 % pour les OpEx) pour l'exercice 2023/24 reflète l'impact des activités du Groupe sur l'atténuation du changement climatique en favorisant une mobilité plus durable. Alstom déploie sa stratégie de développement durable en améliorant sa conformité avec les DNSH de la taxonomie européenne, notamment en vérifiant la résilience de ses actifs au changement climatique (plus de détails à la section adaptation au changement climatique page 304), en favorisant l'inclusion d'une stratégie de biodiversité et en systématisant ses politiques d'économie circulaire et règles d'écoconception dans ses produits et dans la chaîne de valeur (plus de détails en section éco-design et économie circulaire p 316). Le Groupe poursuivra ses efforts pour aligner ses activités sur la Taxonomie et apporter un impact positif significatif sur les sujets environnementaux.

À long terme, le Groupe entend utiliser la réglementation taxonomique européenne comme ancrage pour conduire ses actions et décisions dans le cadre de sa stratégie globale RSE. Il convient de noter qu'il s'agit d'un deuxième exercice d'alignement et que, compte tenu du caractère évolutif du cadre réglementaire de l'UE, du niveau de complexité de la législation et de la marge d'interprétation disponible, le Groupe s'attend à ce que le reporting évolue au fil du temps. Dans la continuité de la mise en œuvre de la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), Alstom travaille à l'adaptation de ses processus de reporting pour l'étendre à l'ensemble de sa chaîne de valeur (amont et aval) et complète son approche globale avec de nouveaux niveaux de granularité. Le Groupe réexaminera donc sa méthodologie périodiquement en fonction des orientations reçues de la Commission européenne.

1. CONTRIBUTION À LA DÉCARBONATION DE LA MOBILITÉ

Sujets stratégiques	Objectifs RSE et KPI principaux	Point de départ/référence	Année de départ/référence	Année			ODD
				2023/24	cible	Progrès	
Solution bas carbone	2025 : réduction de 25 % de la consommation d'énergie des solutions	22 %	2013/2014	24,1%	2024/25		
	Réduction de 42 % de l'intensité des émissions de CO ₂ e des solutions de transport passager vendues (gCO ₂ /pass.km)	4,6	2021/22	4,0	2030/31		
	Réduction de 35 % de l'intensité des émissions de CO ₂ des solutions de transport fret vendues (gCO ₂ /tonnes.km)	9,2	2021/22	8,4	2030/31		
	Réduction de 30% de l'intensité des émissions de CO ₂ e des biens et des services achetés (gCO ₂ e/€)	950	2022/23	1059	2030/31		
Performance des opérations en matière d'énergie et d'émissions de gaz à effet de serre	2025 : 100 % d'approvisionnement en électricité issue de sources renouvelables	42 %	2021	75%	2025		
	2030 : réduction de 40 % des émissions des Scopes 1 et 2 (tCO ₂ e)	230	2021/22	139	2030/31		
Éco-design et économie circulaire	2025 : 100 % des nouvelles solutions développées couvertes par une démarche d'éco-design	51 %	2021/22	87 %	2024/25		
	2025 : 25 % de contenu recyclé dans le matériel roulant nouvellement développé	22,5 %	2021/22	23,4 %	2024/25		

Atteint En progression

Action d'Alstom pour le climat

L'ambition du Groupe est d'atteindre zéro émission nette d'ici 2050, tout en contribuant à accroître la mobilité bas carbone dans le secteur des transports.

Les gaz à effet de serre (GES) sont la principale cause du changement climatique. Le rapport 2022 du GIEC sur la « physique du climat » a clairement établi le fait que le changement climatique résulte des émissions de GES provenant des activités humaines. En 2022, le rebond de l'activité de transport de passagers et de marchandises après la pandémie de coronavirus (Covid-19) a entraîné une augmentation de 3 % des émissions de CO₂ des transports par rapport à l'année précédente. Pour se rapprocher du scénario zéro émission nette, il faudrait que les émissions des transports diminuent d'environ 25 % d'ici 2030 ⁽¹⁾.

L'Agence internationale de l'énergie (AIE) a déclaré que le rail est le mode de transport de passagers qui génère le moins d'émissions et que, dans le cadre de son scénario « Net Zero », son expansion contribuera à réduire les émissions globales. Les recommandations de l'AIE pour améliorer l'impact du rail comprennent la modernisation du matériel roulant, l'amélioration des technologies

numériques, la poursuite de l'électrification et l'amélioration de l'efficacité⁽²⁾. Selon l'AIE⁽³⁾, la décarbonisation des chemins de fer n'est pas encore en bonne voie et nécessitera des efforts supplémentaires de la part du secteur.

Stratégie et politiques de zéro émission nette

Alstom croit fermement en son rôle d'accompagnement de la transition vers un avenir bas carbone. Ses solutions contribuent à décarboner la mobilité et à atteindre les objectifs climatiques fixés par les pays et les villes. Avec l'ambition d'ouvrir la voie à une mobilité durable et plus intelligente, Alstom est prêt à s'engager dans un scénario zéro émission nette qui guidera l'action climatique de l'entreprise pour les années à venir. Alstom s'engage à décarboner en profondeur ses activités tout au long de la chaîne de valeur, tout en contribuant aux efforts d'atténuation au-delà de l'entreprise. L'ambition zéro émission nette signifie que les objectifs climatiques seront progressivement étendus pour couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur, en fixant les efforts de mesure appropriés et en établissant les étapes afin d'atteindre zéro émission nette⁽⁴⁾.

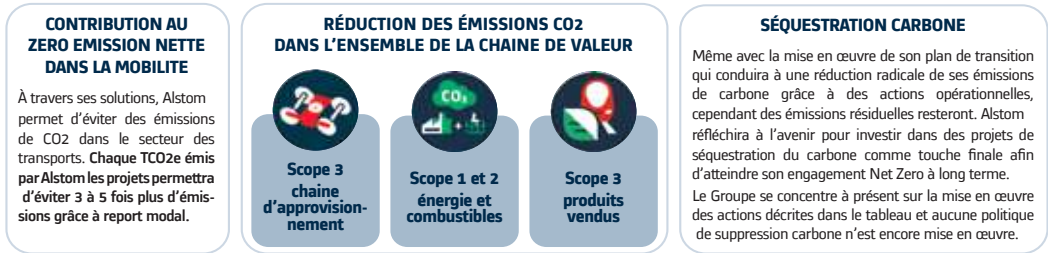
(1) Tracking clean energy progress (2023), Transport, AIE, Paris <https://www.iea.org/topics/transport>

(2) Tracking clean energy progress (2023), Rail, AIE, Paris <https://www.iea.org/reports/rail>

(3) <https://www.iea.org/energy-system/transport/rail>

(4) L'engagement zéro émission nette d'Alstom n'a pas été soumis à l'initiative Science-Based Target (SBTi).

STRATÉGIE CLIMAT



Contribution à la mobilité zéro émission nette

Le rail est l'un des modes de transport les plus efficaces sur le plan énergétique pour les marchandises et les passagers ; alors que le secteur ferroviaire transporte 8 % des passagers dans le monde et 7 % du transport mondial de marchandises, il ne représente que 2 % de la demande totale d'énergie dans le secteur des transports⁽¹⁾.

Les solutions d'Alstom contribuent à une mobilité bas carbone dans les villes et les pays du monde entier. Pour estimer la contribution de notre matériel roulant, une méthodologie interne basée sur la norme de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC) pour le mécanisme de développement propre (MDP) a été mise en place l'année dernière. Les émissions de référence correspondent à un scénario hypothétique des émissions qui auraient été générées par le transport de passagers ou de marchandises si les solutions Alstom n'avaient pas été mises en place, en tenant compte des autres moyens de transport tels que la voiture, le bus ou la marche. Les émissions du projet sont associées au transport de passagers ou de marchandises par du matériel roulant Alstom (les projets de matériel roulant diesel étant exclus de ce calcul de CO₂ évité).

Les solutions de matériel roulant pour passagers vendues l'année dernière par Alstom permettront d'éviter, selon les estimations, 250 millions de TCO_{2e} provenant des solutions pour passagers et fret. En d'autres termes, chaque TCO_{2e} émis par les projets Alstom permettra d'éviter indirectement 3 à 5 fois plus d'émissions. Alstom a procédé à un autocontrôle basé sur les critères publiés par le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) dans son référentiel intitulé « Guidance on Avoided emissions ».

Réduction des émissions de CO₂ dans la chaîne de valeur

L'objectif principal de l'engagement zéro émission nette d'Alstom est de réduire les émissions de CO₂ de sa chaîne de valeur. 96 % de l'inventaire carbone d'Alstom est couvert par un objectif de réduction des émissions, y compris la consommation d'énergie et de carburant des Scopes 1 et 2, les émissions du Scope 3 en amont issues des achats et du transport, et les émissions du Scope 3 en aval issues de l'utilisation des produits vendus⁽²⁾. La transition vers une chaîne d'approvisionnement bas carbone est motivée par des objectifs opérationnels fixés à l'horizon 2025 et des objectifs carbone fixés à l'horizon 2030 :

Objectifs opérationnels 2025 à court terme

La stratégie Alstom in Motion inclut les objectifs opérationnels d'efficacité et de transition énergétique suivants :

- décarboner ses activités avec un objectif fixé à 100 % d'approvisionnement en électricité issue de sources renouvelables d'ici fin 2025 ;
- réduire la consommation d'énergie de ses solutions de 25 % d'ici 2025 par rapport à 2014.

Objectifs de réduction de CO_{2e} à moyen terme

Dans le cadre de son engagement zéro émission nette, Alstom a fixé des objectifs à moyen terme pour ses principales sources d'émissions :

- Alstom s'engage à réduire de 40 % les émissions de GES directes (Scope 1) et indirectes (Scope 2) des sites Alstom d'ici 2030/31 par rapport à 2021/22 (objectif validé par la SBTi conforme à son scénario 1,5 °C) ;
- Alstom s'engage à réduire l'intensité des émissions de GES (Scope 3) issues de l'utilisation des produits vendus de son portefeuille de matériel roulant de 42,3 % par passager-km et de 35 % par tonne-km d'ici 2030/31 par rapport à 2021/22 (objectif validé par la SBTi conforme à son scénario "(Beyond 2°C scenario") ;
- Alstom s'engage à réduire de 30 % l'intensité des émissions de GES (Scope 3) issues des achats de biens et services et de ses activités de transport et de distribution d'ici 2030/31 par rapport à 2022/23.

Engagement zéro émission nette à long terme

L'ambition zéro émission nette signifie que les objectifs climatiques seront progressivement étendus pour couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur, en fixant les efforts de mesure appropriés et en établissant les étapes vers une réduction absolue des émissions de CO₂ d'ici 2050.

Séquestration du carbone

L'année dernière, Alstom ne s'est engagé dans aucun programme de séquestration du carbone. Bien que certaines initiatives de reforestation pour la protection de l'environnement aient été déployées par certains sites, Alstom considère que ces actions ne font pas partie de la norme de séquestration du carbone attendue dans le cadre d'un engagement zéro émission nette. L'objectif principal reste la réduction des émissions de CO₂ de la chaîne de valeur. Alstom déploiera dans le futur un programme de séquestration du carbone, comme touche finale pour atteindre son engagement Net Zero à long terme. Plusieurs initiatives ont été mises en œuvre en 2023, comme à Salzgitter ou à Hennigsdorf & Berlin, où 42 000 et plus de 3 200 arbres ont été plantés.

(1) AIE (2022), The future of Rail, AIE, Paris <https://www.iea.org/reports/the-future-of-rail>

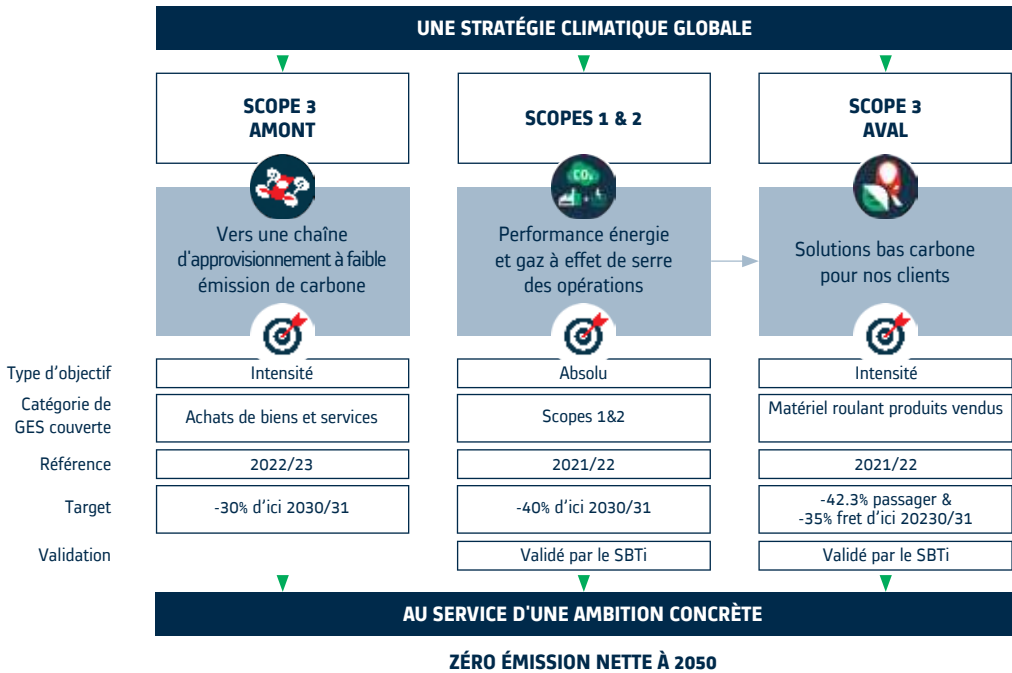
(2) La SBTi a validé les objectifs d'Alstom concernant les émissions des Scopes 1, 2 et 3 issues de l'utilisation des produits vendus, ce qui représente 82 % de l'inventaire carbone total.

Programme de sensibilisation au climat

Dans le cadre de son engagement en faveur de la neutralité carbone, Alstom déploie des sessions de sensibilisation dans toutes les régions afin d'accroître l'engagement de ses collaborateurs autour de l'action d'Alstom pour le climat. La Fresque du Climat poursuit son déploiement dans le cadre du programme de formation officiel d'Alstom. Il s'agit d'un atelier collaboratif de trois heures qui enseigne la science fondamentale derrière le changement climatique et donne aux personnes les moyens d'agir. Fin mars 2024, plus de 1 000 personnes ont participé à un atelier de la Fresque du Climat chez Alstom à travers le monde.

Procédure et plan d'action

Alstom s'appuie sur son expertise technologique et ses capacités d'innovation pour répondre aux besoins actuels et futurs des opérateurs et des passagers. L'entreprise propose des produits de la plus large gamme du portefeuille de l'industrie ferroviaire. Les solutions du Groupe favorisent les transitions bas carbone de ses clients, des villes et des pays. Pour Alstom, l'ensemble de la chaîne de valeur doit tendre vers la neutralité carbone, ce qui inclut toutes les phases des solutions, de la conception à l'utilisation. Alstom travaille à l'élaboration de solutions à faible émission de carbone, ce qui se traduit dans ses processus, ses plans d'action et ses résultats pour les différentes étapes du cycle de vie des produits.



Performance des opérations en matière d'énergie et d'émissions de gaz à effet de serre (Scopes 1 et 2)

Alstom considère que l'un de ses principaux enjeux est lié à sa consommation d'énergie afin de limiter sa contribution aux émissions de CO₂ et leur effet sur le changement climatique. Une fois de plus, en 2023, l'évolution des prix de l'électricité et du gaz a confirmé le risque lié aux coûts de l'énergie et a prouvé l'importance des mesures d'économie d'énergie pour la réduction des coûts et la continuité opérationnelle.

Alstom a défini sa feuille de route 2025 pour les émissions des Scopes 1 et 2 en s'appuyant sur deux leviers principaux :

- devenir moins énergivore tout en améliorant la performance et la rentabilité des processus ;
- s'approvisionner en électricité issue d'énergies renouvelables.

Efficacité énergétique

Alstom contrôle son efficacité énergétique au travers de l'intensité énergétique, définie par la quantité d'énergie consommée rapportée à l'activité d'Alstom, son activité étant mesurée en heures travaillées (collaborateurs et sous-traitants).

Le Groupe poursuit le déploiement de son plan de sobriété énergétique qui a déjà permis d'atteindre de très bons résultats. Ce plan porte sur les sites les plus intensifs en énergie, ce qui représente plus de 80 % de la consommation énergétique totale d'Alstom.

Le plan global de sobriété énergétique est élaboré à partir d'informations et de données provenant des six plans régionaux d'économie d'énergie qui sont gérés par le responsable de l'énergie de la région concernée. Les plans d'économie d'énergie intègrent des initiatives et des projets potentiels pour tous les sites consommant plus de 5 GWh en examinant les audits énergétiques et les stratégies locales afin d'élaborer un plan solide pour les trois prochaines années et au-delà. Les meilleures pratiques sont examinées et des actions sont proposées et validées par rapport aux objectifs de décarbonisation. Les plans sont examinés au cours d'une révision continue impliquant toutes les régions, ce qui permet le transfert de connaissances des meilleures pratiques. C'est également l'occasion d'examiner la mise en œuvre et la planification avant l'approbation finale de l'investissement et l'allocation par le biais du comité de pilotage de l'énergie. Plusieurs projets ont été mis en œuvre au cours de la période 2023/24, tels que l'amélioration des réchauffeurs à recirculation dans les bâtiments à Henningsdorf, l'installation d'un transformateur d'isolation de traction powerlab pour l'infrastructure d'économie d'énergie à Charleroi, le remplacement de l'éclairage sur le site par des LED à Ubunye. Une gouvernance à trois niveaux (central, régional, site) permet d'assurer le déploiement et le suivi de ce plan, produisant une forte dynamique de progrès et de partage de bonnes pratiques.

Le déploiement et le suivi de ce plan sont supervisés par une structure de gouvernance à trois niveaux (central, régional, site), générant une forte dynamique de progrès et de partage des bonnes pratiques.

En Europe, des plans spécifiques d'efficacité énergétique ont été déployés en réponse à la crise énergétique. Ce plan de sobriété énergétique a permis aux régions européennes de réduire leur intensité énergétique de 28 % entre 2021 et 2023.

De plus, à la fin de l'année 2023, 59 sites sont entièrement équipés de LED et 26 partiellement, soit 70 % des sites concernés. Alstom va poursuivre le déploiement de cette initiative de remplacement.

Utilisation d'énergies renouvelables

Dans le cadre de sa démarche globale de réduction de son empreinte carbone, le Groupe a pris l'engagement ambitieux de s'approvisionner à 100 % en électricité d'origine renouvelable d'ici 2025, dont 10 % produits sur sites.

Le Groupe a signé des contrats pour l'approvisionnement en électricité provenant de sources d'énergie renouvelables là où cela était économiquement viable. À la fin de l'année, l'électricité provenait entièrement de sources vertes dans les pays suivants grâce à des contrats avec leurs fournisseurs d'électricité : Belgique, Brésil, Chine, Espagne, Allemagne, Inde, Italie, Mexique, Pays-Bas, Philippines, Suède, Thaïlande, Royaume-Uni et États-Unis, et partiellement en Suisse, en Pologne et en France. Dans la région DACH, la part de l'électricité d'origine renouvelable en 2023 est passée de 44 % à 92 %, ce qui place le Groupe à une consommation d'énergie renouvelable de 75 % :

Au cours de l'exercice 2023/24, huit sites ont achevé l'étude de faisabilité pour l'installation de panneaux solaires et les fonds ont été approuvés, trois ont commandé de nouveaux systèmes, 13 sites ont déjà installé des panneaux solaires et 10 sites ont une étude de faisabilité en cours. En outre, en juillet 2023, Alstom et Schneider Electric ont annoncé un nouveau contrat d'achat d'électricité (PPA) important axé sur le développement de l'énergie solaire en Espagne. Le projet de parc solaire de 160 GWh/an couvrira environ l'équivalent de 80 % de la consommation d'électricité d'Alstom en Europe⁽¹⁾. Le parc solaire devrait être opérationnel à partir de 2025, et le contrat durera 10 ans.

Principaux résultats et indicateurs de performance

Détail des consommations d'énergie

(en GWh – valeurs brutes)	2021	2022	2023
Gaz naturel	465	389	345
Butane ou propane et autres gaz	15	16	15
Fioul domestique	8	11	14
Vapeur/réseau de chaleur	116	99	97
Électricité	393	377	377
Charbon, fiouls lourds et autres combustibles	0,5	0,3	1
CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE TOTALE	998	892	849

Source : Alstom Teranga.

(1) Tous les pays européens à l'exception du Royaume-Uni, de la Pologne et de la Roumanie.

La baisse des consommations reflète les bons résultats du plan de sobriété énergétique mis en œuvre depuis 2022, notamment en raison de la crise énergétique du gaz naturel et de l'électricité. Le volume de gaz naturel consommé a également légèrement diminué en raison des mesures d'économie prises sur les sites, en particulier en France (rénovation et modernisation des systèmes de chauffage et de refroidissement). Cette tendance se poursuivra en 2024/25.

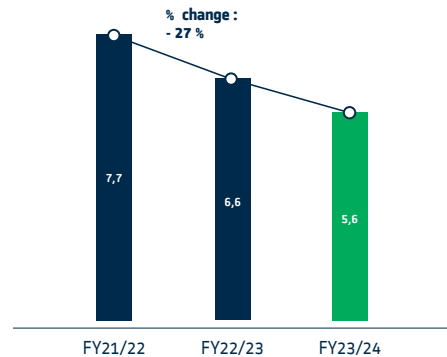
Le volume de carburant/diesel domestique a augmenté en raison d'une hausse de l'activité à Sahagun et Salzgitte, mais aussi en raison de l'amélioration du processus de déclaration à Glasgow, Manchester et Midland. D'autres pratiques ont été établies conformément au référentiel énergie et aux études menées sur nos sites, comme l'analyse des sites de compactage en raison de l'espace inutilisé, l'arrêt de l'équipement industriel inutilisé et l'installation de thermostats sur les radiateurs.

Sur notre site de Wrocław, nous avons installé des panneaux photovoltaïques d'une puissance de 300 kWc. Petit-Quevilly a été raccordé au système de chauffage urbain local, ce qui a permis de réduire considérablement notre consommation de gaz sur le site, et l'installation de moteurs efficaces sur notre système hydraulique au Creusot permettra d'économiser environ 80 MWh par an.

L'intensité énergétique établie à 5,60 kWh/h travaillées pour l'année 2023 (7,7 kWh/h travaillées en 2021) reflète les efforts d'économie d'énergie.

ÉVOLUTION DE L'INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE

(kWh/heures travaillées)



Le déploiement de pratiques de gestion de l'énergie et de mesures de sobriété énergétique apporte des résultats positifs en termes d'efficacité.

Alstom a mis en place un Comité de pilotage consacré à la gestion de la crise énergétique au plus haut niveau de l'organisation. En outre, une réunion trimestrielle a été mise en œuvre entre les opérations, la RSE et l'EHS pour suivre l'avancement du plan de sobriété énergétique et le déploiement des projets de panneaux solaires. Des revues portant sur les dépenses à venir d'investissement (CapEx) et d'exploitation (OpEx) liés à la réduction d'énergie et de CO₂ ont eu lieu avec les Régions pour assurer la trajectoire de réduction.

ÉLECTRICITÉ RENOUVELABLE

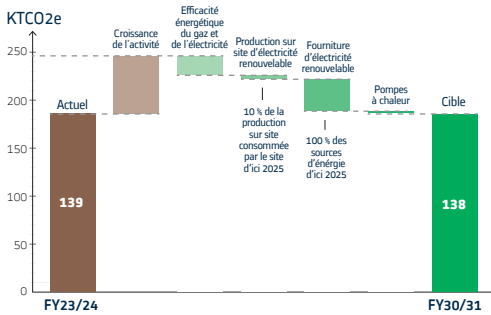
	2021	2022	2023	Objectif
Part d'électricité d'origine renouvelable	42 %	57 %	75 %	2025 : 100 %

Au total, en 2023, 75 % de l'approvisionnement en électricité provenait de sources renouvelables sur l'ensemble du périmètre, ce qui montre une progression de 18 points de pourcentage par rapport à l'année dernière. La stratégie d'achat d'électricité verte continue de s'étendre. L'électricité verte produite sur place représente plus de 1 % de l'électricité consommée en 2023. Chez Alstom, l'électricité est le seul contributeur à l'énergie d'origine renouvelable.

ÉMISSIONS SCOPE 1 ET 2

Catégories (in kTCO _{2e})	2021	2022	2023
Émissions de CO _{2e} directes liées à la consommation de gaz naturel, butane, propane, charbon et fioul – Scope 1	100	85	77
Émissions de CO _{2e} directes issues de l'utilisation de voitures de fonction (essence ou diesel) – Scope 1	6	7,5	8
Autres émissions de CO _{2e} directes liées aux émissions fugitives de HFC – Scope 1	2	1	1
Total des émissions de CO_{2e} – Scope 1	108	94	86
Émissions de CO _{2e} indirectes liées à la consommation de vapeur, réseau de chaleur, électricité – Scope 2 location-based	145	134	131
Émissions de CO _{2e} indirectes liées à la consommation de vapeur, réseau de chaleur, électricité – Scope 2 market-based	122	85	53
TOTAL DES ÉMISSIONS DE CO_{2e} – SCOPES 1 ET 2 MARKET-BASED	230	179	139

PLAN DE TRANSITION DES ÉMISSIONS DU SCOPE 1 ET 2



Les émissions de CO₂ reflètent la baisse des consommations d'énergie due à la mise en place d'actions d'économie d'énergie en 2023. Fin 2023, les émissions de GES issues de la consommation d'énergie ont diminué de 39 % par rapport à 2021. La part de l'électricité verte dans l'approvisionnement énergétique contribue toujours de manière significative à la réduction des émissions de CO₂.

Solutions bas carbone (Scope 3)

Alstom est convaincu que la transition vers la mobilité bas carbone ne pourra être réalisée que grâce au transfert de flux significatifs vers des modes plus propres (transport électrique et partagé), une meilleure efficacité énergétique et une multimodalité optimisée soutenue par des systèmes de transport plus intelligents. Alstom, leader mondial des solutions de mobilité durable, est bien préparé pour tirer parti des nouvelles opportunités mondiales résultant du renforcement des politiques publiques liées au changement climatique. 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 moteur important du marché qui stimule la demande de solutions ferroviaires électriques. Par conséquent, les principaux risques et opportunités liés à la demande de solutions bas carbone seraient :

- des opportunités commerciales majeures pour fournir aux clients des solutions bas carbone durables et compétitives afin d'atténuer le changement climatique et/ou de s'y adapter (moins de GES, adaptabilité aux conditions météorologiques extrêmes) ;
- une baisse des commandes de trains régionaux diesel liée à la sortie progressive du diesel des différents pays ;
- une consommation énergétique et/ou des émissions de CO₂ indirectes élevées issues de solutions ayant un impact sur la bonne performance environnementale du rail découlant du manque d'efficacité énergétique ou de l'incapacité à décarboner le mix électrique et contribuant au changement climatique.

Les principaux leviers pour réduire les émissions de CO_{2e} des solutions sont les gains d'efficacité énergétique, la traction énergétique alternative et l'engagement auprès des clients.

Conception de solutions sobres en énergie

L'approche d'éco-design d'Alstom intègre dans ses priorités l'efficacité énergétique des systèmes ferroviaires (voir la section « Éco-design et économie circulaire »). Des méthodes normalisées 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. Ces simulations, outils et processus, ont été approfondies ces derniers mois afin d'améliorer leur précision et de prendre en compte tous les facteurs d'efficacité énergétique.

L'innovation en matière d'efficacité énergétique est gérée par les processus de R&D et d'innovation de l'entreprise et se positionne dans une approche systémique afin d'assurer la performance de l'ensemble du réseau plutôt que l'optimisation au niveau du sous-système. 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 certaines pièces, 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 sobres en énergie (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 matériel roulant du portefeuille ;
- « Sources d'énergie et énergies 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 », se focalisant sur l'efficacité énergétique au point d'usage et l'optimisation des opérations. Ici l'attention est portée aux optimisations des opérations, comme 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 afin de capturer l'énergie disponible localement (par exemple au moyen de panneaux photovoltaïques), ce qui évite de la transporter sur des distances parfois conséquentes occasionnant des pertes et un rendement moindre. Un enjeu majeur de l'optimisation énergétique est la maximisation de l'énergie récupérée au freinage et sa réutilisation. Enfin, le stockage, l'autonomie et l'hybridation pour le matériel roulant et le système entier permettent de réaliser des missions spécifiques tout en améliorant encore l'efficacité énergétique.

La recherche d'efficacité énergétique se matérialise aussi dans l'ensemble des solutions et du portefeuille d'Alstom, par exemple :

- En novembre 2023, Alstom a célébré l'extension de la ligne 2 du métro de Santiago au Chili, qui bénéficie d'une technologie de pointe et d'un système de signalisation permettant une plus grande sécurité. La technologie installée par Alstom permettra aux trains de circuler sous le contrôle du système d'enclenchement et du système de contrôle automatique des trains (SACEM) d'Alstom, ce qui, tout en améliorant la sécurité des passagers, contribuera à optimiser l'accélération et la décélération des trains et, partant, à réduire la consommation d'énergie. En outre, cela devrait permettre de maintenir l'intervalle de temps entre les trains comme sur la ligne existante.
- Le TGV MTM, issu de la gamme Avelia Horizon d'Alstom, entre dans une nouvelle phase d'essais. Le premier train circule depuis juin 2023, ce qui a permis d'évaluer et de valider les fonctions de manœuvre, de collecte d'énergie par pantographe, de traction et de freinage. Ce train a circulé pour la première fois à la vitesse commerciale maximale de 320 km/h, le 14 septembre 2023 à 15 h 47. Auparavant, en mars 2023, le train s'était rendu à Vienne en Autriche pour des essais climatiques qui ont permis de tester le futur train à des températures extrêmes (entre -20 °C et +40 °C). Ces essais sont essentiels dans le contexte actuel du changement climatique, car ils nous permettront d'évaluer l'efficacité énergétique du futur TGV INOUI. La résistance du train aux contraintes climatiques contribuera activement à l'objectif de réduire de 20 % la consommation d'énergie du futur TGV.

- En février 2024, Alstom a livré avec succès la première rame destinée au métro de Meerut à la National Capital Region Transport Corporation (NCRTC) en Inde, dans le cadre d'un contrat signé par Alstom en 2020 pour la livraison de 210 voitures pour le Regional Rapid Transit System (RRTS). Le métro de Meerut jouera un rôle majeur dans la promotion d'un développement économique équilibré et durable de la région. La conception avancée et respectueuse de l'environnement permettra d'obtenir des efficacités importantes grâce à l'intégration de technologies économes en énergie, notamment la carrosserie moderne, les bogies fiables, le système de propulsion efficace et le freinage régénératif.

Des solutions ferroviaires sans émissions directes pour assurer la décarbonation du secteur ferroviaire

Dans le secteur ferroviaire, environ 55 % de la consommation d'électricité est consacrée aux services de transport de passagers, et la majeure partie de la consommation de diesel (85 %) est destinée aux services de transport de marchandises. Les services de transport de passagers alimentés au diesel représentent encore 25 % du total mondial⁽¹⁾. De plus en plus d'opérateurs prennent des mesures pour réduire l'impact environnemental des activités 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 (p. ex. : diesel et batteries) et des carburants alternatifs.

À ce jour, les solutions et les systèmes ferroviaires électriques représentent l'essentiel des commandes du Groupe. La fourniture de nouveau matériel roulant diesel (locomotives ou trains incluant le bi-mode) a représenté moins de 5 % des commandes d'Alstom sur les trois dernières années.

La décarbonation passera par la traction électrique, qui est au cœur du métier d'Alstom.

- **Électrification** : le rail électrifié est l'un des modes de transport les plus écologiques. Une électrification plus poussée est logique pour de nombreuses lignes adaptées aux itinéraires à grande vitesse avec des itinéraires de banlieue à grande capacité et où il pourrait et devrait y avoir une intensification de l'itinéraire et/ou il existe un besoin important d'exploitation de fret. Alstom a développé les connaissances et l'expertise nécessaires pour fournir une gamme complète de services d'électrification. En outre, l'électrification dispose des émissions les plus faibles, car il s'agit de l'approvisionnement en énergie le plus économe en énergie, de la source à la consommation finale.
- **Bi-mode/hybride** : l'entreprise développe une large gamme de solutions hybrides et bi-mode et continue d'élargir son portefeuille. Les locomotives de manœuvre Prima H3™ existent en plusieurs versions utilisant différentes sources d'énergie : hybride (associant les avantages d'une batterie et d'un moteur diesel) pour la manœuvre en site fermé ou pour le fret léger, diesel bi-mode (caténaire et moteur diesel) pour la manœuvre, trains de travaux ou trains de marchandises sur des lignes avec ou sans caténares, et mode bi-batterie intégrant les avantages supplémentaires de l'alimentation par batterie. Dans le cadre de son « offre de modernisation durable », Alstom Services propose aux clients une mise à niveau vers une traction verte et le prolongement de la durée de vie des trains. L'objectif principal étant de fournir des solutions de substitution à la traction diesel pour les lignes non électrifiées et à basse fréquence ainsi que de mettre en œuvre la mise à niveau vers la traction à batterie et à hydrogène. Afin de faire partie d'une démarche sans émission lorsque la transformation complète n'est pas possible, des solutions hybrides visant à réduire les émissions de CO₂ et de NOx sont également disponibles, ce qui permet aux trains diesel de fonctionner sur des batteries électriques pour le tronçon de leur trajet traversant les zones urbaines.

- **Trains sans caténaire 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 :

- **Solutions à batterie** : d'une manière générale, les solutions à batterie sont plus adaptées dans le cas de tronçons non électrifiés de courte et moyenne distance. La nouvelle technologie de batterie qu'Alstom développe actuellement peut augmenter les distances d'autonomie à plus de 160 km et la technologie continue de progresser. Le 18 octobre 2023, Alstom et SNCF Voyageurs ont présenté le premier train express régional (TER) à batterie aux Rencontres Nationales du Transport Public, à Clermont-Ferrand. Cinq rames bi-modes électrique-diesel vont être modifiées en remplaçant leurs moteurs diesel par des batteries, afin de devenir 100 % électriques, ce qui contribuera à réduire les émissions de CO₂ sur les lignes non électriques. Ce projet de grande envergure est une première en Europe.
- **Solutions à l'hydrogène** : les solutions basées sur l'hydrogène sont préférables pour les longues distances. Les trains à hydrogène offrent des alternatives propres, fiables et économiques aux voies non électrifiées. Le Coradia iLint d'Alstom, premier train à hydrogène au monde, a remporté le prix 2023 de l'Association Canadienne du Transport Urbain (ACTU) pour la durabilité environnementale. Il s'agit du premier train à hydrogène qui transporte des passagers dans toute l'Amérique du Nord. Il a transporté plus de 10 000 passagers dans le cadre d'un projet de démonstration au Québec, de mi-juin à fin septembre 2023, sur le réseau ferroviaire de Charlevoix, le long du fleuve Saint-Laurent.

Engagement auprès des clients

Alstom travaille en étroite collaboration avec ses clients pour proposer des solutions efficaces pour réduire leur consommation d'énergie. Les opérateurs ferroviaires sont souvent parmi les plus grands consommateurs d'énergie de leur pays, en conséquence, toute amélioration de l'efficacité énergétique peut générer un impact positif sur les émissions de GES des clients. Plusieurs des clients d'Alstom ont déjà entamé leur propre parcours d'action pour le climat et déploient des actions visant à réduire la consommation d'énergie ou à s'approvisionner en électricité renouvelable pour leurs opérations de traction.

En 2023, Alstom a continué à suivre les engagements de ses clients de matériel roulant en matière d'électricité renouvelable. Une série d'entretiens sur le thème de l'économie circulaire a été menée avec plusieurs clients européens. L'approche de l'électricité renouvelable a fait partie de ces entretiens.

À la fin de cet exercice, 7 % des passagers-km parcourus par le matériel roulant que nous vendons utilisent de l'électricité renouvelable pour ses opérations de traction.

Émissions de GES liées aux produits et services vendus (émissions indirectes de GES – Scope 3 en aval)

Alstom a défini une méthode pour évaluer les émissions de CO₂ issues de l'utilisation de ses produits et services, qui représentent la plus grande partie de l'empreinte carbone du Groupe. Ces émissions sont évaluées annuellement pour l'ensemble des produits et services vendus dans l'année sur l'intégralité de la durée de vie de leur fonctionnement et sur la base de conditions d'utilisation normalisées (par exemple, capacité nominale de transport, mix énergétique dans le pays). Le calcul de ces émissions respecte les recommandations du protocole relatif aux GES.

L'empreinte carbone des produits et services vendus au cours de l'exercice 2023/24 est estimée à environ 37,5 millions de tonnes de CO₂ sur une durée de vie moyenne de 30 à 40 ans.

(1) IEA, The future of Rail (2019).

La distribution géographique des émissions de Scope 3 du matériel roulant est la suivante :

- Asie/Pacifique : 35 % ;
- Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale : 42 % ;
- Europe (France + Région Europe) : 17 % ;
- Amériques : 6 %

Une part significative de ces émissions est liée à l'activité locomotive 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 constitue un autre axe de réflexion.

En ce qui concerne les solutions de transport de passagers, ces émissions s'élèvent à 4,0 g de CO₂/passager-km en moyenne. Cette amélioration significative de la performance est due notamment aux évolutions sur la ligne de produits des trains urbains avec l'amélioration de l'efficacité énergétique des solutions vendues et l'augmentation du chiffre d'affaires sur les trains urbains et à des ventes moindres sur des contrats importants dans des pays où le mix électrique est défavorable. Les solutions d'Alstom se positionnent ainsi parmi les plus efficaces du secteur en matière de mobilité bas carbone.

Les émissions issues du fret s'élèvent en moyenne à 8,4 g de CO₂/t.km. Cette performance en nette amélioration s'explique en particulier par de nouveaux contrats avec des solutions plus efficaces et dans des pays au mix énergétique plus favorable ainsi qu'à un chiffre d'affaires moins important dans des pays au mix électrique défavorable.

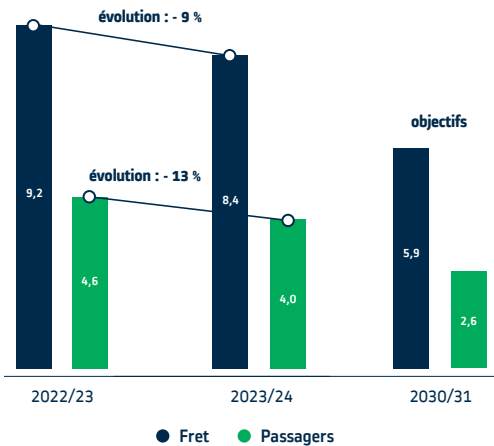
Principaux résultats et indicateurs de performance

	2021/22	2022/23	2023/24	Objectif
% de réduction de la consommation d'énergie des solutions Alstom	22,0 %	23,4 %	24,1 %	FY2024/25 : 25 %
Intensité des émissions de CO ₂ des solutions de transport passager vendues pendant l'exercice fiscal (g CO ₂ /pass.km) - Scope 3 ⁽¹⁾	4,6	4,6	4,0	FY2030/31 : 2,6
Intensité des émissions de CO ₂ des solutions de transport de marchandises vendues pendant l'exercice fiscal (g CO ₂ /tonnes.km) - Scope 3 ⁽²⁾	9,2	9,2	8,4	FY2030/31 : 5,9

(1) Méthodologie de calcul basée sur les facteurs annuels d'émissions de l'AIE et de l'ADEME. Les solutions de transport comprennent les tramways, les métros, les grandes lignes et les solutions d'autobus électriques.

(2) Méthodologie de calcul basée sur les facteurs annuels d'émissions de l'AIE et de l'ADEME.

ÉVOLUTION DES ÉMISSIONS DE CO2E DES SOLUTIONS VENDUES PAR ALSTOM PENDANT CETTE ANNÉE FISCALE



Alstom a défini un indicateur clé de performance pour suivre l'efficacité énergétique de ses solutions. Cet indicateur consolide la réduction énergétique globale de son portefeuille sur la base d'une moyenne des pourcentages de réduction de la consommation des trains, systèmes et solutions de signalisation de l'offre d'Alstom par rapport à une référence de 2014, à l'exclusion des « produits historiques » qui ne font l'objet que de commandes répétées et d'options. Aujourd'hui, Alstom est en mesure d'offrir à ses clients des solutions ferroviaires électriques qui consomment en moyenne 24,1 % d'énergie en moins par rapport à celles de 2014, conformément à son objectif pour 2025.

La performance sur l'intensité de la catégorie « Utilisation des produits vendus » du Scope 3 est stable. L'intensité carbone est directement liée au mix énergétique des pays dans lesquels le matériel roulant est utilisé. Pour certains de ces marchés clés, la décarbonation du réseau se fait à un rythme plus lent qu'attendu, ce qui, combiné à des ventes importantes dans certains pays, a entraîné une performance carbone stable sur l'exercice.

Transition vers une chaîne d'approvisionnement bas carbone (Scope 3 en amont)

Alstom reconnaît que les activités avec ses fournisseurs contribuent considérablement à son empreinte carbone indirecte, qui représente environ 17 % des émissions totales de CO₂ de l'entreprise. En effet, les principales activités d'achat sont liées à l'approvisionnement en biens et services, en immobilisations de biens, en services de transport et de logistique, ainsi qu'aux déplacements professionnels de ses collaborateurs. La catégorie des achats de biens et services est celle qui a le plus gros impact, représentant plus de 90 % de l'empreinte carbone totale de la chaîne d'approvisionnement du Scope 3 d'Alstom. Conformément à son engagement en faveur du développement durable, l'équipe Achats Responsables a procédé à une analyse complète de la chaîne d'approvisionnement et a identifié les produits à forte intensité de carbone achetés, la plupart d'entre eux relevant du domaine des métaux et de l'aménagement intérieur.

La mesure de l'empreinte carbone du Groupe constitue la première étape vers la décarbonation. C'est pourquoi Alstom s'est fixé des objectifs ambitieux en matière de réduction des émissions de carbone :

- pour les achats de biens et services : réduction de 30 % par rapport à l'exercice de référence 2022/23 d'ici l'exercice 2030/31 en kg CO₂/ke ;
- pour le transport et la logistique : réduction de 30 % par rapport à l'exercice de référence 2022/23 d'ici l'exercice 2030/31 en kg CO₂/TKM.

Une feuille de route spécifique a été définie et la mise en œuvre a commencé. Ce processus est basé sur trois étapes principales : « Engager, Mesurer et Agir », comme le recommande le livre blanc « Décarbonation des achats » auquel Alstom a activement participé au cours de l'exercice 2023/24.

Engager

Formations et communication internes et externes : pour accroître la sensibilisation et les connaissances sur les émissions de carbone, la décarbonation et l'économie circulaire. Deux formations en ligne ont été lancées lors de l'exercice 2023/24 pour tous les collaborateurs d'Alstom et sont recommandées pour l'équipe Achats :

- « Les émissions de CO₂ dans la chaîne d'approvisionnement », qui permet aux participants de comprendre : la gestion des émissions de carbone dans leur activité ; la méthodologie carbone d'Alstom ; la stratégie d'achat de CO₂ d'Alstom et ses attentes à l'égard de ses fournisseurs.
- « Analyse du cycle de vie (ACV) » qui est proposée aux équipes d'Alstom pour les former à la réalisation d'une ACV et à l'importance de ces analyses pour réduire au maximum l'impact environnemental. Ce module offre une vue d'ensemble des principales étapes d'une ACV, depuis la définition du périmètre et de l'objectif de l'étude jusqu'à l'interprétation et la communication des résultats.

Pour la communication, une journée des fournisseurs a eu lieu à Casablanca en octobre 2023, où les 100 fournisseurs principaux du Groupe ont été invités. Cette journée était axée sur la sensibilisation à la décarbonation, afin de s'aligner sur les objectifs fixés par Alstom et sur la feuille de route associée, et 25 de ces fournisseurs ont été formés.

Un comité environnemental des achats Alstom a été créé au cours de cet exercice. Ce comité, dirigé par le service Achats Responsables et rassemble des experts en éco-design, RSE et HSE. Ce comité rencontre régulièrement les équipes Achats afin de s'aligner sur les engagements et les attentes environnementaux du Groupe, et d'échanger des informations sur l'établissement du plan de réduction des émissions de carbone. Les objectifs de ce comité comprennent : l'examen de la maturité environnementale des fournisseurs et la proposition d'un soutien associé ; la garantie de l'engagement des fournisseurs les plus émetteurs de CO₂ ; la validation de l'évolution de l'empreinte carbone des fournisseurs ; le suivi des plans d'action environnementaux et des priorités des fournisseurs et l'identification des sujets critiques et des fonds nécessaires pour les efforts d'innovation verte et d'économie circulaire.

Alstom est un membre actif de Railponsible (cf. achats responsables), une initiative de développement durable dans l'industrie ferroviaire. L'une des trois priorités est l'action climatique. Pour s'aligner sur une voie commune, Railponsible a publié un document de position sur le changement climatique en juillet 2023, les membres de Railponsible ont signé le Climate Pledge. Alstom participe régulièrement à des ateliers de décarbonation des fournisseurs, comme celui organisé à Utrecht en février 2024, afin d'échanger sur les meilleures pratiques.

Mesurer

Les achats responsables conçoivent l'outil de mesure du carbone dont le lancement est prévu pour fin 2024. Cet outil permettra aux fournisseurs de communiquer avec Alstom et de déclarer l'empreinte carbone de leurs produits ainsi que leurs initiatives de réduction des émissions de carbone, ce qui permettra d'obtenir des données plus précises que le facteur d'émission de référence. L'outil carbone d'Alstom comprend les caractéristiques suivantes :

- une base de données complète avec les facteurs d'émission pour les achats de biens et de services, qui peut être utilisée pour comparer les fournisseurs et évaluer leur impact sur l'environnement ;
- un module pour les acheteurs qui permet des simulations et des calculs de CO₂ afin que les acheteurs puissent comprendre les différentes options disponibles pour réduire leur empreinte carbone et sélectionner les meilleures solutions disponibles ;
- un système de suivi qui permet aux acheteurs et aux fournisseurs de suivre leurs plans d'action de réduction des émissions de carbone et de mesurer leurs progrès au fil du temps.

Au cours de la prochaine année fiscale, une communication et des formations spécifiques seront organisées à l'intention des fournisseurs et de l'équipe des achats afin de les familiariser avec l'outil.

Agir

Engagement des fournisseurs à réduire leur empreinte environnementale, en se concentrant sur les 1 000 fournisseurs les plus émetteurs de CO₂. Dans ce cadre, les fournisseurs sont encouragés à :

- développer des produits innovants (c'est-à-dire des solutions de CVC sans GES) conformément aux objectifs de réduction des GES, grâce aux plateformes et à l'ingénierie d'Alstom, afin de contribuer à la décarbonation des solutions Alstom ;
- passer aux énergies renouvelables, améliorer l'efficacité énergétique et celle des ressources, réduire le poids de leurs produits, utiliser des contenus recyclés et promouvoir des initiatives d'économie circulaire. En effet, le respect des exigences d'Alstom en matière d'éco-design (contenu recyclé, efficacité énergétique, poids...) est essentiel pour réduire les émissions de CO_{2e}.

À titre d'exemple de bonnes pratiques sur la réduction d'émissions de CO_{2e}, le site de La Rochelle en France a déployé un projet sur l'optimisation de la logistique pour les achats. Le projet a été proposé pour le prix I Nove You

pour l'exercice 2023/24. Ce projet a non seulement un impact positif sur l'environnement, mais il permet également de réduire les stocks. Le problème initial était que chaque fournisseur livrait ses produits à Alstom séparément, ce qui avait pour conséquence des camions à moitié vides. Les membres de la chaîne d'approvisionnement de La Rochelle ont alors proposé la solution suivante : le site de La Rochelle gère les flux de la chaîne d'approvisionnement en synergie avec les sites de Villeurbanne et de Tarbes, ainsi qu'avec l'un des partenaires transporteurs, DB Schenker, pour assurer la mondialisation et l'optimisation des tournées et des rassemblements de marchandises. Ceci est réalisé par des boucles de collecte, qui regroupent plusieurs fournisseurs dans un seul camion, la mise en œuvre de solutions d'emballage réutilisables et la définition de niveaux de chargement afin d'optimiser les taux de remplissage des camions. En conséquence, les émissions de gaz, les coûts et les risques liés au transport, ainsi que la réduction des stocks ont été considérablement réduits. Les livraisons sont désormais régulières, sécurisées et maîtrisées.

Concernant le site de La Rochelle, cela s'est traduit par 316 000 km, 283 tonnes de CO₂ et 2,3 tonnes de déchets d'emballage évitées.

Principaux résultats et indicateurs de performance

Émissions de Scope 3 - Chaîne d'approvisionnement principale	2022/23	2023/24	Objectif
Intensité des émissions de CO _{2e} des biens et services achetés (gCO _{2e} /€)	950	1059	FY30/31 : -30%
Intensité des émissions de CO _{2e} du transport et de la logistique (gCO _{2e} /tkm)	41	79	FY30/31 : -30%




PLAN DE TRANSITION DES ÉMISSIONS DU SCOPE 3

Scope 3

	Objectif	Actions
Achats de biens et services	• 25 % de contenu recyclé dans le matériel roulant nouvellement développé	<ul style="list-style-type: none"> • Conduire le management du changement à travers des formations des acheteurs et des fournisseurs • Collaborer avec les fournisseurs clés • Développer les innovations bas carbone et la circularité
Utilisation des produits vendus	<ul style="list-style-type: none"> • 100 % des nouvelles solutions développées couvertes par une démarche d'éco-design • -25 % de la consommation d'énergie des solutions (par rapport à 2014) 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduire la consommation d'énergie de nos solutions • Proposer des solutions de propulsion alternative • Collaborer avec les clients sur les trajectoires climat

Inventaire carbone

Alstom comptabilise son inventaire carbone selon les directives du protocole GES. Les principales émissions de CO₂ concernent les opérations, les produits vendus et la chaîne d'approvisionnement.

Scopes	Catégories	2021/22	2022/23	2023/24
 Opérations - Scopes 1 et 2	Émissions de CO ₂ directes liées à la consommation de gaz naturel, butane, propane, charbon et fioul ⁽¹⁾ – Scope 1	100	85	77
	Émissions de CO ₂ issues de l'utilisation de voitures de fonction (essence ou diesel) – Scope 1	6	7,5	8
	Autres émissions de CO ₂ directes liées aux émissions fugitives de HFC – Scope 1	2	1	1
	Total des émissions de CO₂ – Scope 1	108	94	86
	Émissions de CO ₂ indirectes liées à la consommation de vapeur, réseau de chaleur, électricité ⁽²⁾ – Total Scope 2 selon le marché	122	85	53
Total des émissions de CO₂ – Scopes 1 et 2 selon le marché (ktCO₂)	230	179	139	
 Chaîne d'approvisionnement - Scope 3 en amont	Achats de biens et de services*	NA	6 544	7 247
	Biens d'investissement*	NA	79	84
	Activités liées au carburant et à l'énergie	19	17	29
	Déchets d'exploitation	4	4	5
	Transport et logistique*	33	56	79
	Déplacements professionnels*	6	30	29
Trajets domicile-travail des collaborateurs	80	56	84	
Total des émissions de CO₂ – Scope 3 en amont* (ktCO₂)	NA	6 786	7 556	
 Produits vendus - Scope 3 en aval	Utilisation des produits vendus ⁽³⁾	44 063	38 558	37 551
	Total des émissions de CO₂ – Scope 3 en aval (ktCO₂)	44 063	38 558	37 551
TOTAL DES ÉMISSIONS (ktCO₂)		44 435	45 284	45 246

Source : Alstom Teranga.

(1) Pour le gaz naturel, butane, propane, les facteurs d'émissions de CO₂ sont issus de « IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories (2006) ».

(2) Les émissions du Scope 2 sont reportées selon le marché (market-based). Les facteurs d'émission pour l'électricité proviennent de l'AIB ou, à défaut, de l'AIE.

(3) Les facteurs d'émissions ont été modifiés d'une moyenne sur 30 ans par une valeur actuelle. Les données historiques ont été retraitées. Les facteurs d'émission utilisés pour calculer le nombre de tonnes de CO₂ absolu des produits vendus proviennent de l'AIE base de données 2023).

* Durant l'exercice 2022/23, la méthodologie de calcul de plusieurs catégories d'émissions du Scope 3 marquées par un * a été revue. De ce fait, les chiffres 2022/23 de ces catégories ne sont pas comparables à ceux publiés pour l'exercice 2021/22.

Résilience des actifs

Stratégie et politiques

Alors que les impacts du changement climatique sont devenus apparents dans le monde entier, l'adaptation au changement climatique a attiré une attention croissante. En raison du changement climatique, la fréquence des événements climatiques extrêmes tels que les inondations, les sécheresses et les vagues de chaleur devrait augmenter à l'avenir. L'adaptation signifie que le risque d'impacts doit être évalué et que des mesures d'atténuation doivent être appliquées pour atteindre la résilience des activités humaines⁽¹⁾. 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 d'approvisionnement et/ou l'incapacité à mener les activités si les équipements d'Alstom ne sont pas adaptés aux nouvelles conditions météorologiques ;
- le risque d'exposition des collaborateurs aux phénomènes météorologiques violents, tels que des vagues de chaleur sur les sites ;
- 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 résister à l'évolution des conditions météorologiques en terme.

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 de réduire l'impact des catastrophes naturelles générant des dommages et des pertes d'exploitation.

L'adaptation des solutions aux conditions climatiques spécifiques est intégrée à la conception. Alstom veille à ce que les solutions fournies aux clients soient capables de satisfaire les caractéristiques stipulées dans les spécifications conformément aux politiques Qualité et Sécurité ferroviaire d'Alstom.

Procédures et plan d'action

Veiller à la résilience des installations

Une revue annuelle d'évaluation des risques du Groupe est réalisée dans le cadre du processus de budgétisation annuelle et de plan triennal afin d'identifier, d'analyser et d'anticiper les risques internes et externes significatifs pour l'entreprise. 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, la grêle, les inondations et les raz-de-marée.

Avec le soutien d'un expert externe, Alstom a réalisé une analyse Cat Nat⁽²⁾ ainsi qu'un examen des risques climatiques futurs de ses actifs. L'analyse Cat Nat consistait à évaluer l'exposition du site à des catastrophes naturelles, également appelées risques climatiques aigus à partir des meilleures cartes des dangers disponibles, sélectionnées parmi celles fournies par la littérature scientifique et le marché à l'échelle mondiale. Les résultats de cette analyse constituent la référence pour l'examen des risques climatiques futurs. Le périmètre de l'évaluation couvre 350 sites associés à Alstom, dont des sites de production, des dépôts et des bureaux.

Cet examen, qui évalue la vulnérabilité physique des actifs au changement climatique, dont les changements aigus et chroniques à moyen et long terme, et la variabilité des modèles climatiques – précipitations plus abondantes, sécheresse plus longue, températures plus élevées, etc. – dus

aux risques résultant du changement climatique, se base sur des données extraites de modèles climatiques mondiaux fournissant des prévisions pour divers scénarii climatiques. Alstom a retenu pour l'analyse le scénario de réchauffement climatique SSP5 8,5⁽³⁾ (« scénario pessimiste », réchauffement à la fin du siècle à hauteur de 3,3 °C à 5,7 °C). Un scénario SSP2 4,5 ²² (« scénario optimiste », réchauffement de 2,1 °C à 3,5 °C) a également été étudié. Toutes les prévisions climatiques sont calculées à l'horizon 2030 et 2050, et sont comparées à un point de référence qui reflète les conditions climatiques actuelles.

Sur les 350 sites opérationnels évalués, une première sélection a permis de repérer ceux classés à haut risque. Ce risque associe le résultat obtenu par notre conseiller externe selon le scénario de réchauffement climatique mondial SSP5 8,5 d'ici 2050 à un classement du niveau d'exposition, les sites de production étant classés dans la catégorie d'exposition la plus élevée. Pour les sites classés à haut risque, une étude de résilience a été menée afin d'évaluer si les sites ont mis en place des actions sur la structure du bâtiment, la continuité des activités et la protection de leurs collaborateurs. Par exemple, les sites exposés aux vagues de chaleur ont déjà mis en place des horaires de travail flexibles pour les collaborateurs, une formation annuelle sur les événements climatiques extrêmes et des équipements de protection individuelle. Les bâtiments eux-mêmes sont équipés pour avoir une température ambiante contrôlée ou sont construits pour résister à des conditions météorologiques extrêmes comme l'exige la législation locale. L'équipement critique est identifié et des mesures telles que le stockage dans des pièces à température contrôlée ou une protection spéciale sont en place. Enfin, presque tous les sites contrôlés disposent d'un système d'alerte géré par les autorités locales, qui permet de mieux se préparer en cas d'événement climatique extrême. Alstom s'intéressera à la gestion des risques climatiques présents sur ces sites.

Les processus d'Alstom pour la gestion des risques liés au changement climatique comprennent un programme annuel de prévention, validé par les assureurs d'Alstom et basé sur les meilleures normes disponibles. L'objectif est de s'assurer que des mesures de prévention et de protection appropriées ainsi que des mesures opérationnelles sont en place. Comme chaque année, en collaboration avec nos assureurs, Alstom sélectionne, valide et planifie un programme de visites de prévention des sinistres qui repose sur différents paramètres. Ces visites visent à identifier les dangers et les problèmes éventuels, comme les installations électriques et de chauffage, les expositions environnementales ou les dangers potentiels. L'inspection vise également à obtenir des informations supplémentaires sur les risques. Au cours de l'exercice 2022/23, plus de 31 sites ont été visités et, en fonction des résultats, des recommandations ont été formulées. Des programmes de prévention sont également intégrés lors du développement de nouveaux projets.

Développer des solutions résilientes

Les changements climatiques susceptibles d'affecter les systèmes de transport comprennent à la fois les changements progressifs et l'intensification des événements extrêmes. Ces derniers sont plus perturbateurs pour les systèmes de transport, mais c'est aussi le cas de ceux dont les effets sont plus difficiles à évaluer. Les changements des conditions climatiques actuelles qui peuvent affecter les transports comprennent l'élévation du niveau de la mer, l'augmentation de l'intensité et de la fréquence des tempêtes et des vents, l'augmentation de la température, les changements dans l'intensité et la fréquence des précipitations extrêmes, les inondations et les sécheresses. Les infrastructures et l'exploitation des transports sont potentiellement vulnérables à ces changements, tandis que les impacts peuvent être permanents (p. ex. : perte d'infrastructure) ou temporaires (p. ex. : perturbation des services).

(1) Adaptation Planning and Implementation (ipcc.ch).

(2) Analyse des catastrophes naturelles.

(3) Scénarii, GIEC.

Le Réseau express métropolitain (REM) de Montréal est le premier système de transport léger sur rail 100 % automatique et 100 % électrique au Québec. Lorsque la température extérieure diminue jusqu'à -38 °C, il est absolument nécessaire de maintenir chaque wagon au chaud. Pour atteindre cet objectif, chaque voiture du REM est conçue pour être équipée d'un système de chauffage, de ventilation et de climatisation (CVC) indépendant, mais aussi d'un plancher chauffant. En fonctionnant ensemble, ces systèmes maintiennent la bonne température et éliminent la glace ainsi que la neige que les passagers peuvent apporter à bord. Les conditions de terrain et les conditions réelles permettent de tester le système ferroviaire à long terme en hiver, y compris les voitures, les portes palières, les équipements de signalisation et de télécommunication au sol, mais aussi l'ensemble des interfaces avec les sous-systèmes.

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 d'euros. Pour l'exercice 2023/24, aucun événement n'a été enregistré.

	2021/22	2022/23	2023/24
Nombre de catastrophes naturelles générant des dommages aux biens et pertes d'exploitation pour un montant supérieur à 2 millions d'euros	0	2	0

Éco-design et économie circulaire

Alstom met en œuvre une approche de cycle de vie pour la conception de ses produits et services afin d'atténuer l'impact environnemental et d'optimiser les bénéfices économiques de manière continue. Les approches d'éco-design et d'économie circulaire permettent à l'entreprise de bénéficier de nouvelles opportunités tout en tenant compte des risques potentiels associés.

La capacité d'Alstom à fournir à ses clients des solutions éco-conçues et à faible empreinte environnementale, alliée à la demande croissante de réutilisation, de remanufacturation des composants et de récupération des matériaux, génère de nouvelles opportunités commerciales pour le Groupe.

Cette approche systématique est particulièrement pertinente dans le contexte de la mise en œuvre progressive de nouvelles réglementations associées aux objectifs du Pacte vert. Elle réduit également le risque d'exposition lié à la non-conformité des produits et solutions aux réglementations REACH⁽¹⁾, aux dispositions relatives au gaz F⁽²⁾ et autres dispositions similaires (TSCA⁽³⁾ aux États-Unis ou China REACH en Chine⁽⁴⁾) ;

Stratégie et politiques

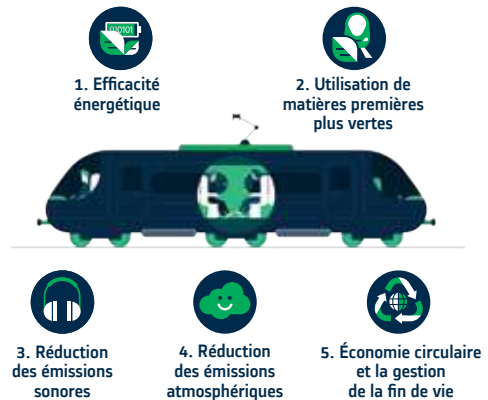
La démarche d'éco-design d'Alstom repose ainsi sur le cycle de vie, la prise en compte des attentes des clients et des parties prenantes ainsi que l'amélioration continue.

En matière de produits et services, Alstom utilise une approche basée sur le cycle de vie pour identifier les principaux leviers de performance environnementale et mettre en œuvre des contrôles efficaces réduisant considérablement l'empreinte de ses solutions. Cette démarche couvre les différents aspects environnementaux et inclut les principes d'économie circulaire, à savoir ceux liés aux ressources et à leur gestion efficace.

Alstom renforce les pratiques existantes dans ce domaine avec une instruction sur « l'adaptation environnementale et climatique » rédigée par un groupe d'experts en conception environnementale et climatique. Cette instruction est basée sur les exigences de la Norme européenne EN 50125, qui couvre les conditions environnementales pour le matériel roulant et les équipements embarqués, y compris les températures élevées, l'humidité, les mouvements d'air, la pluie, la neige et la grêle, la glace, et les radiations solaires.

Le document intègre des exigences supplémentaires pour mieux couvrir les considérations environnementales et climatiques et va au-delà des exigences européennes pour certains critères tels que la corrosion due aux atmosphères salines. Les exigences sont systématiquement déployées pour chaque nouveau projet.

LES PRIORITÉS DÉFINIES DANS LA POLITIQUE D'ÉCO-DESIGN D'ALSTOM INTÈGRENT :



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 (directeur de la technologie) grâce au soutien d'un réseau de plus de 300 experts (éco-designers, acousticiens, experts matériaux et énergéticien) et déployée selon le référentiel d'éco-design (procédures, instructions, lignes directrices, outils et formations partagés dans l'ensemble du Groupe).

(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 au gaz à effet de serre fluorés.

(3) Toxic Substances Control Act, codifié 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.

En s'appuyant sur des évaluations environnementales incluant des analyses de cycle de vie, Alstom a identifié et comparé les effets environnementaux et sélectionné trois indicateurs de performance clés pour suivre le déploiement des activités d'écoconception et d'économie circulaire dans l'ensemble de son panel de solutions :

- -25 % de consommation d'énergie des solutions d'ici 2025 par rapport à 2014 ;
- 100 % des nouvelles solutions développées couvertes par une démarche d'éco-design d'ici 2025 (vs 2021/22: 51%) ;
- 25 % de contenu recyclé dans le matériel roulant nouvellement développé d'ici 2025 (vs 2021/22:22,5 %).

Afin de déployer sa politique d'éco-design, Alstom a mis en place :

- un plan de livraison sur trois ans révisé deux fois par an et validé par le PDG ;
- un référentiel définissant le processus d'éco-design, les méthodes de travail, les normes ainsi que les compétences nécessaires et leur évaluation.

Plan d'action d'éco-conception

Le plan d'action d'éco-design du Groupe repose sur l'amélioration continue. Il porte sur les activités suivantes :

- les trajectoires requises pour atteindre les trois objectifs 2025 d'écoconception ;
- la couverture éco-conçue du portefeuille de solutions et les trajectoires 2025 associées. Cette année, Alstom a présenté sa nouvelle solution de signalisation et d'infrastructure Onvia Control Regional, sa solution clé en main d'APM (système de transport automatisé de personnes) et l'électrification du troisième rail ; de nouveaux matériels roulants comme le train régional Coradia Stream B (batterie) ; de nouvelles activités de services comme les solutions de maintenance du matériel roulant, les pièces et révisions et les solutions de données d'exploitation (OrbiFlo) ;
- le développement d'un schéma d'économie circulaire et de l'amélioration de la performance des solutions associées. Une feuille de route dédiée à l'économie circulaire a été mise en place. Elle couvre la conception et la production, la maintenance et la modernisation, la gestion des déchets et le recyclage de l'ensemble des lignes de produits. En 2022/23, Alstom a renforcé ses activités pour inclure un contenu recyclé plus élevé dans ses nouveaux trains et a également poursuivi le développement de la place de marché StationOne pour augmenter les ventes de pièces détachées d'occasion. En parallèle, des activités de récupération, de revitalisation et, le cas échéant, de remise à neuf de pièces et de composants ont été mises en place afin de les vendre sur le marché de l'occasion. Plusieurs clients ont été interrogés sur leurs attentes en matière de durabilité et d'économie circulaire. Les actions qu'ils mènent pour adopter l'économie circulaire sont principalement motivées par la réduction de leurs émissions de carbone.
- la performance opérationnelle. Le déploiement d'un outil informatique développé afin de capitaliser et de fluidifier la gestion des données comme la recyclabilité, les niveaux d'émissivité et les compositions des matériaux et composants, tout en s'assurant de l'alignement avec les autres outils comme le PLM (Product Life Management), s'est poursuivi tandis que des améliorations de l'outil ont été mises en œuvre ;
- l'analyse et la mesure environnementale. À cette fin, une feuille de route dédiée à l'analyse du cycle de vie et à la réflexion sur le cycle de vie a été maintenue et mise en œuvre ; le déploiement d'un outil carbone simplifié utilisé pour évaluer rapidement les différentes versions de traction du matériel roulant a été renforcé et un retour d'expérience sera mis en œuvre en 2024/25 ;

- les risques et les opportunités environnementaux associés aux solutions et aux produits. En 2023/24, des tests de qualité de l'air ont été effectués sur certains trains et des évaluations environnementales comparatives des solutions de rétraction verte et d'optimisation de la maintenance ont été réalisées afin de caractériser les points forts en matière d'environnement et d'identifier les domaines d'amélioration ;
- les normes et les réglementations. Alstom contribue à la définition de plusieurs normes (ISO et EN) et est membre de l'UNIFE⁽¹⁾ et de ses groupes thématiques LCA (Évaluation du cycle de vie) et CR (Risques chimiques), qui prépare les défis à relever liés à l'inclusion du plomb en tant que substance candidate (REACH). Alstom a mis en place un plan de vigilance sur les substances couvertes et à ce jour, 95 % des substances ont été éliminées. En 2023/24, plusieurs dossiers réglementaires liés à REACH ont progressé, tels que l'utilisation des gaz fluorés, la proposition de restriction des PFAS (substances per- et polyfluoroalkyles également connues sous le nom de Forever Chemicals). En 2023/24, de nouvelles initiatives de l'UE telles que l'éco-design pour une réglementation durable des produits ont été suivies même si le secteur n'est pas annoncé comme une priorité pour la Commission européenne ;
- les ressources humaines et leurs compétences. Les ingénieurs et experts en éco-design sont évalués selon la grille d'évaluation des compétences éco-design ;
- fixation d'objectifs : chaque site Alstom ayant des activités de développement et de conception est tenu de définir ses objectifs annuels d'éco-design et, au niveau des solutions, les objectifs spécifiques et pertinents sont consignés dans le tableau de bord éco-design.

Procédures et plans d'action

Le processus d'éco-design d'Alstom est déployé progressivement à l'ensemble des solutions pour lesquelles la démarche est pertinente et inclut :

- l'inscription de l'éco-design et de l'économie circulaire dans l'ADN de l'entreprise. Des formations « éco-design pour tous » sont progressivement déployées. Les nouveaux éco-concepteurs sont ainsi formés à différents modules comme « recyclabilité et gestion de fin de vie », « analyse de cycle de vie », « réglementations sur les substances dangereuses », « émissions et qualité de l'air ». Des formations en ligne sur les substances dangereuses et l'éco-design sont proposées. En 2023/24, un module pour les fournisseurs a été développé ;
- l'intégration de la dimension environnementale dans la gestion du portefeuille, le développement des solutions et la livraison de produits conformes aux exigences des clients. Pour tous les nouveaux développements, des éléments de marché et de performance sont analysés afin de déterminer la mise en œuvre d'une démarche d'éco-design ;
- le renforcement des points de contrôle de l'éco-design dans les processus et la liste de contrôle de la qualité ;
- la garantie de la conformité aux normes et réglementations ;
- la promotion des solutions responsables et la communication sur les performances environnementales tout au long du cycle de vie par le biais de déclarations environnementales de produits (EPD), comme le métro de Barcelone S7000 et S8000, les trains régionaux Västtrafik et X'trapolis pour Perth. Les EPD sont accessibles au public sur le site internet d'Envirodec⁽²⁾.

(1) Union des industries ferroviaires européennes.

(2) <https://www.envirodec.com/home>

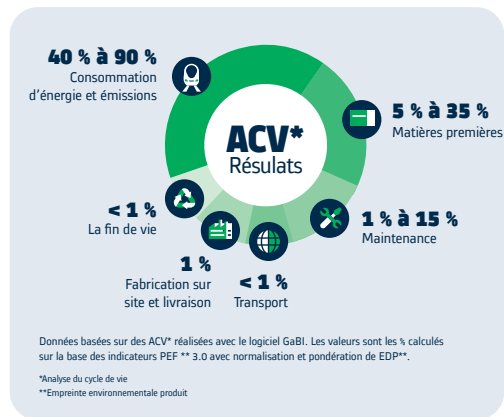
Dans ce cadre, Alstom améliore de manière continue ses solutions, ses pratiques et ses performances dans les domaines suivants :

- efficacité énergétique des systèmes de transport ferroviaire : mise en œuvre de la sous-station réversible HESOP⁽¹⁾, qui a permis de réduire de plus de 20 % la consommation d'énergie de son portefeuille de systèmes urbains ;
- utilisation de matériaux plus verts, recyclables et naturels :
 - contrôle et limitation des substances dangereuses (notamment les substances dites « extrêmement préoccupantes » (SVCH) selon le Règlement REACH). Cette approche proactive a permis de détecter et de sécuriser les substances candidates pour un grand nombre de composants. Le groupe a ainsi atteint son objectif de 100 % des substances (concernées par l'annexe XIV) substituées avant les délais légaux.
 - Alstom a défini des critères pour qualifier les matériaux et composants à faible impact et a développé un catalogue proposant des solutions par catégorie de composants/pièces, comprenant des écolabels. Par exemple, les sièges conçus pour les trains régionaux Coradia Stream™ sont fabriqués à partir de pièces écolabellisées (FSC, PEFC, OEKO).
- réduction du bruit et des vibrations pour les nouveaux systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation (CVC) : forum développe une nouvelle technologie de silencieux qui consiste à remplacer l'isolation acoustique par des plaques de résonateurs acoustiques compacts.
 - réduction du bruit électromagnétique provenant du transformateur principal a été mise en œuvre (BEMU VMS).
- réduction des émissions atmosphériques et amélioration de la qualité de l'air :
 - optimisation du freinage électrique permettant d'éviter les émissions de plusieurs tonnes par an et par flotte ; amélioration des filtres PEPA-F (protection contre virus et particules) ;
- amélioration de l'économie circulaire (durée de vie, gestion de la fin de vie, recyclabilité des systèmes et sous-systèmes) :
 - Grâce à un portefeuille complet de solutions de rénovation et de modernisation, Alstom propose à ses clients la possibilité de prolonger la durée de vie de leurs systèmes tout en permettant d'améliorer le confort et les services. Pour les nouvelles constructions de matériel roulant, Alstom fournit des manuels de fin de vie afin d'optimiser le recyclage. Par exemple, le train de batteries Coradia Continental (BEMU) atteint un taux de recyclabilité élevé de 96 %. Au total, 92 % des produits vendus

l'année dernière peuvent être réutilisés ou recyclés. Alstom intègre également des niveaux élevés de contenu recyclé dans ses trains. Par exemple, jusqu'à 75 % de matériaux recyclés peuvent être présents dans les nouvelles caisses métalliques des véhicules de métro en acier inoxydable. La remise à neuf et la fourniture de pièces détachées électroniques d'occasion par Alstom permettent à nos clients d'accéder à des pièces obsolètes qui ne sont plus fabriquées et d'obtenir des pièces plus rapidement. En 2023/24, la vente de pièces détachées électroniques d'occasion remises à neuf a permis d'éviter près d'une tonne de déchets d'équipements électriques et électroniques.

- Analyse du cycle de vie et environnementale (ACV). Les processus internes permettent au groupe d'adopter des pratiques robustes et normalisées. Plusieurs ACV de services ont été menées sur la modernisation des trains diesel avec une traction verte et sur l'optimisation de la maintenance. L'analyse du cycle de vie a été réalisée pour 88 % des solutions nouvellement développées et éco-conçues. En 2023/24, 16 % des revenus sont couverts par une déclaration environnementale de produit de type III⁽²⁾ et 7 % des revenus sont couverts par une autodéclaration environnementale de type II⁽³⁾.

EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE MOYENNE DU CYCLE DE VIE DU MATÉRIEL ROULANT



Principaux résultats et indicateurs de performance

	2021/22	2022/23	2023/2024	Objectif
% de réduction de la consommation d'énergie des solutions Alstom	22%	23,4 %	24,1 %	2024/25 : 25 %
% des nouvelles solutions développées couvertes par une démarche d'éco-design ⁽⁴⁾	51%	65 %	87 %	2024/25 : 100%
% de contenu recyclé dans le matériel roulant nouvellement développé	NA	22,5 %	23,4 %	2024/25 : 25 %

Les solutions nouvellement développées sont classées « éco-design » lorsque des objectifs de réduction de l'empreinte environnementale ont été soumis et qu'un suivi des performances environnementales est en place.

Les solutions nouvellement conçues éligibles comprennent les produits récents du portefeuille et les services bénéficiant de programmes de développement et de R&D. Cette année, il s'agit de :

- produits : système APM clé en main et électrification du troisième rail pour le métro ; train régional Coradia Stream B ; train périurbain Adessia ;
- services : maintenance du matériel roulant pour les trains régionaux, les trains à grande vitesse et les locomotives ; pièces, révision et solutions de données d'exploitation (signalisation OrbiFlo HealthHub™).

(1) Plus de détails sur le site d'Alstom, <https://www.alstom.com/fr/solutions/infrastructure/hesop-une-solution-unique-plus-economique-et-moins-gourmande-en-energie>

(2) Basé sur la norme ISO 14025.

(3) Basé sur la norme ISO 14021.

(4) 52 % du chiffre d'affaires provenant de solutions nouvellement développées et éco-conçues.

Biodiversité

Stratégie et politiques

La biodiversité étant considérée comme l'un des 10 principaux risques mondiaux au cours des 10 prochaines années (Forum économique mondial, 2024) et comme un sujet émergeant pour l'entreprise, depuis 2022, Alstom a mis en place les premières actions liées à la biodiversité.

Au cours de l'exercice 2022/23, le groupe a commencé à cartographier les zones sensibles et les espèces potentiellement menacées pour 126

unités⁽¹⁾. Cette année, avec l'aide d'un cabinet d'experts, le groupe a étendu ses travaux à l'identification des impacts sur la biodiversité et des dépendances de ses activités tout au long de sa chaîne de valeur.

Sur la base de ces informations, Alstom a commencé à travailler sur sa stratégie de biodiversité, qui devrait être mise en place l'année prochaine. Cette approche devrait englober les enjeux de la biodiversité au sens large, en considérant les impacts négatifs potentiels et la contribution positive des sites, des projets et des produits couvrant les activités directes du groupe, mais aussi les impacts liés à la chaîne d'approvisionnement et à l'utilisation de ses produits.



Procédures et plan d'action

Identification des zones clés pour la biodiversité

En outre, en 2023, une cartographie des zones clés pour la biodiversité (zones contribuant de manière significative à la persistance mondiale de la biodiversité, sur la base de la biodiversité menacée, de la biodiversité géographiquement restreinte, de l'intégrité écologique, des processus biologiques, de l'irremplaçabilité) à proximité des sites d'Alstom a été réalisée. En 2022, Alstom a commencé à y répondre en réalisant une évaluation de haut niveau sur 126 sites avec l'aide d'un cabinet de conseil spécialisé dans la biodiversité.

Des zones clés pour la biodiversité (rayon de 10 km) ont été identifiées à proximité de 144 unités, et aucune zone clé pour la biodiversité autour de 204 unités. Au total, 93 % des unités ont été couvertes par cette évaluation.

Les principales unités ont été sélectionnées pour un diagnostic plus approfondi, les priorités étant basées sur les résultats de l'évaluation et l'exposition de leur activité. Les principales unités ont été sélectionnées pour faire l'objet d'un diagnostic plus approfondi, les priorités étant basées sur les résultats de l'évaluation et sur leur exposition commerciale. L'échelonnement est divisé en trois exercices fiscaux : 11 unités pour l'exercice 24/25, 9 unités pour l'exercice 25/26 et 13 pour l'exercice 26/27.

Sensibilisation à la biodiversité

La biodiversité étant un sujet nouveau comportant de nombreux aspects et concepts techniques, Alstom s'est fixé comme priorité de sensibiliser les employés concernés en organisant un webinaire consacré à la biodiversité. Ce webinaire a été dispensé à plus de 160 membres des communautés EHS et RSE qui seront en charge de la mise en œuvre de la future stratégie. Le contenu couvrait les points suivants :

- introduction au concept de biodiversité et aux termes techniques ;
- présentation des réglementations émergentes et des exigences étendues en matière de reporting RSE ;
- présentation de la situation actuelle d'Alstom et des résultats de l'analyse de ses impacts et dépendances ;
- présentation des actions qui pourraient être mises en œuvre à l'avenir pour générer une contribution positive sur la biodiversité locale.

(1) Les unités se réfèrent aux unités de reporting EHS, elles correspondent à un périmètre physique basé sur l'activité (fabrication, dépôt, bureau, projet) et les lignes de produits (DIS, RSC, Services).

Dans le cadre de son partenariat avec l'ONF (Office National des Forêts) établi en 2020, Alstom France a organisé en mai un webinaire de sensibilisation pour présenter les enjeux de la biodiversité à ses salariés.

Par ailleurs, deux groupes de talents transversaux (l'un en France, l'autre dans le monde) ont travaillé sur les enjeux de la biodiversité pour Alstom. L'objectif de ces groupes de travail était d'identifier les priorités à traiter par le Groupe et de proposer une première série d'actions. En complément, d'après les résultats de ces groupes et en tirant parti de l'analyse des zones clés pour la biodiversité, des impacts et des dépendances, l'équipe EHS et RSE a travaillé à la rédaction d'une stratégie de biodiversité avec le soutien

d'experts internes (le département d'Éco-design et de Développement durable et les champions RSE).

Principaux résultats et indicateurs de performance

Au cours de l'exercice 2023/2024, plusieurs sites ont poursuivi la mise en œuvre d'actions en faveur de la biodiversité locale. Par exemple, à Sricity, suite à l'agrandissement du site et de coupe d'arbres, l'équipe locale a décidé de réaliser une forêt de Miyawaki. Cette technique japonaise de culture d'arbres permet d'obtenir une forêt dense en peu de temps. Grâce à ce projet, 1 200 arbres couvrant 4 240 m².

	2023/2024	Objectif
% d'unités couvertes par une cartographie des zones clés pour la biodiversité	93 %	2024/25 100 %

Notre stratégie de développement durable évolue pour englober des défis grandissants, qui se refléteront dans le plan stratégique Alstom 2027. Un pilier supplémentaire, Ressources, sera ajouté à la stratégie de développement durable, en mettant l'accent sur nos priorités et actions en matière d'éco-conception et de circularité, précédemment intégrées au pilier décarbonation.

2. EMPLOYEUR ENGAGÉ

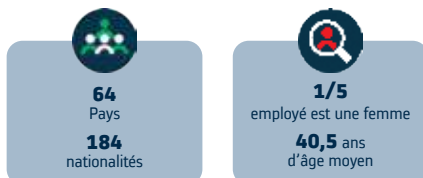
Partout où le Groupe mène ses activités, les dimensions de la santé et de la sécurité restent une priorité absolue pour l'entreprise dans son ensemble, pour ses collaborateurs et pour ses sous-traitants. Alstom déploie des programmes ambitieux pour atteindre un objectif clair : prévenir les accidents 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 possible. S'assurer que le Groupe recrute, engage et retient les bons talents est essentiel pour

sa réussite. Conscient de l'importance de disposer d'équipes qualifiées et diversifiées travaillant ensemble afin de fournir les meilleurs produits et services pour la mobilité de demain, le Groupe s'efforce d'assurer un environnement de travail sain avec des possibilités multiples d'apprentissage, de développement et de progrès. La valeur qu'apporte Alstom à ses clients repose fortement sur les aptitudes et compétences de ses collaborateurs et de la capacité du Groupe à les développer, ainsi qu'à garantir un environnement de travail diversifié et inclusif.

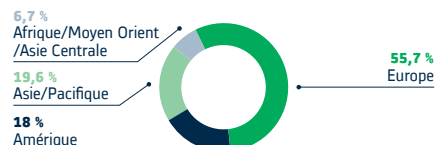
Sujets stratégiques	Objectifs RSE principaux	Point de départ/référence	Année de départ/référence	2023/24	Année cible	Progrès	ODD
Santé et sécurité des collaborateurs et des sous-traitants	2025 : TRIR ⁽¹⁾ = 2	2,3	FY2021/22	1,5	FY2024/25		
	2025 : TF1 ⁽²⁾ <1	1,1	FY2021/22	0,9	FY2024/25		
Recrutement, engagement et rétention	2025 : être certifié Top Employer mondial	14 pays	2021	Certification mondiale Top Employer	2025		
Développement des collaborateurs	2025 : 22 heures de formation en moyenne par collaborateur	19,0	2021	26,7	2025		
Diversité et égalité des chances	2025 : 28 % de femmes parmi les cadres et ingénieurs	23,2 %	FY2021/22	24,7 %	FY2024/25		

Atteint En progression

EFFECTIFS D'ALSTOM



Répartition des effectifs :



(1) TRIR = Nombre de décès et d'accidents de travail déclarés (avec arrêt ou autres accidents déclarés, à l'exclusion des premiers secours) subis par les collaborateurs et sous-traitants d'Alstom, relativement à une exposition commune d'un million d'heures.

(2) TF1 = Nombre de décès et d'accidents de travail subis par les collaborateurs et les sous-traitants d'Alstom, avec arrêt d'au moins un jour, relativement à une exposition commune d'un million d'heures.

Santé et sécurité des collaborateurs et des sous-traitants

Sécurité Stratégie et politiques

La politique EHS d'Alstom, mise à jour en juillet 2023, souligne le positionnement d'Alstom et son engagement dans ces domaines. Elle couvre toutes les entités d'Alstom et s'applique à tous ses collaborateurs, aux intérimaires et aux sous-traitants. Comme l'exprime cette politique, Alstom aspire à être reconnu comme l'acteur le plus performant du secteur ferroviaire en matière d'EHS.

Les ambitions en matière de santé et de sécurité sont les suivantes :

- objectif zéro accident et zéro incident, la priorité étant les mesures préventives ; soutenues par le plan « Alstom Zero Deviation Plan » (AZDP) ;
- continuer à améliorer la santé et le bien-être des collaborateurs et des sous-traitants ; créer une culture positive et un lieu de travail attrayant qui favorisent et développent la santé et le bien-être des collaborateurs ainsi que des sous-traitants, et favoriser les facteurs sociaux, mentaux et de santé.

La stratégie en matière de santé et de sécurité porte donc sur une approche proactive. Elle intègre les principes suivants :

- amélioration continue des performances EHS grâce à des mesures et à un retour d'expérience ;
- un système de management EHS efficace qui porte sur des processus internes afin de garantir la conformité avec les normes et la réglementation. Le système de management EHS est basé sur la norme ISO 45001⁽¹⁾. En 2023/24, plus de 60 % des collaborateurs sont couverts par un certificat officiel fourni par des tierces parties ;
- l'évaluation des risques EHS, des mesures proactives pour la prévention des incidents et des maladies professionnelles.

L'approche est également soutenue par :

- le leadership visible et actif des sujets EHS sous la responsabilité des responsables de la fonction opérationnelle ;
- l'engagement des collaborateurs ;
- un réseau de professionnels EHS locaux, organisé par région et soutenu par des compétences métiers ; le développement de compétences EHS est réalisé à tous les niveaux de l'organisation, avec au moins un représentant EHS par site.

Un réseau de plus de 500 professionnels EHS à travers le Groupe est chargé de la mise en œuvre de la stratégie en matière de santé et de sécurité.

Cette communauté EHS est animée à différents niveaux : pays, cluster (regroupant plusieurs pays d'une même zone géographique), région et central, ayant des rôles transversaux pour les lignes de produits.

En outre, en mars 2023, un médecin en chef a rejoint l'équipe EHS. En tant qu'expert médical (médecin de formation), il a pour mission de soutenir le développement des politiques d'Alstom en matière de santé et de bien-être, avec l'appui des professionnels de l'EHS et des ressources humaines. À ce titre, le conseiller et soutiendra les responsables opérationnels chargés de la santé et du bien-être des employés dans les usines, les dépôts, les projets, les bureaux ou dans le cadre de missions commerciales. Il coordonnera et mettra en place un réseau de professionnels de la santé et d'ambassadeurs de la santé dans l'ensemble de l'organisation et tirera parti de leur expertise pour élaborer des politiques et des orientations en matière de santé, en mettant l'accent sur la prévention, la détection et les soins.

Chaque trimestre, un webinaire est organisé par l'équipe centrale avec le support des Directeurs EHS Régionaux, pour partager avec l'ensemble de la communauté EHS les événements importants, les progrès réalisés, les bonnes pratiques et les retours d'expérience.

De plus, un comité de pilotage bimensuel sur l'EHS est tenu avec le parrainage du Directeur des Opérations et de la Directrice des Ressources Humaines.

Le comité de pilotage est composé des principales parties prenantes : les trois Présidents des lignes de produits et le Directeur de la Stratégie, ainsi que les Vice-Présidents chargés du développement durable et de la RSE, des plateformes et des opérations. Au cours de cette réunion, des experts EHS sont invités à présenter des retours d'expérience, à partager des bonnes pratiques et à aborder des sujets majeurs.

Procédures et plans d'action

AZDP (« Alstom Zero Deviation Plan »)

Sur la base de l'analyse des risques en matière de sécurité, Alstom a identifié les activités à haut risque qui sont associées aux 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 « Alstom Zero Deviation Plan » (AZDP).

Le plan AZDP s'applique à tous les collaborateurs et sous-traitants d'Alstom, y compris aux nouveaux sites et projets. Il couvre 12 directives de sécurité, chacune portant sur une activité spécifique à haut risque (par exemple le travail en hauteur).

Ce plan comprend d'une part une évaluation des risques et d'autre part, pour les activités à haut risque identifiées, des mesures d'atténuation et de prévention sont mises en œuvre afin d'éviter des événements graves et irréversibles.

Le programme AZDP a été mis à jour en 2023 : 56 exigences ont été identifiées comme étant critiques et devant faire l'objet d'un audit. Les 239 autres exigences définies comme non critiques doivent être vérifiées par le biais d'une auto-évaluation. Toutes ces exigences doivent être couvertes par un plan d'action pour assurer une amélioration continue. Au cours de l'exercice 2023/24, le Groupe a atteint 84 % de conformité pour les exigences critiques. Suite aux audits 2022/2023, trois axes d'améliorations ont été identifiés : la gestion des sous-traitants, le travail en hauteur et la gestion des produits chimiques.

En outre, à l'échelle du Groupe, un plan d'audits annuel AZDP, piloté de façon centralisée, est déployé pour couvrir aussi bien les grands sites industriels que les activités de moindre ampleur, comme les dépôts ou les chantiers.

À la suite des audits de l'exercice 2022/2023, trois domaines d'amélioration ont été identifiés : la gestion des sous-traitants, le travail en hauteur et la gestion des produits chimiques. Ces domaines ont été identifiés comme des points focaux pour les auto-évaluations du PDZA de l'exercice 2023/24 par chaque site, pour les audits formels du PDZA et pour les campagnes externes de l'AFNOR en vue de la certification ISO 45001.

La formation AZDP déployée couvre les 12 directives, y compris celles relatives à la gestion des sous-traitants, au travail en hauteur et à la gestion des matières dangereuses. En outre, au niveau du groupe, un programme annuel d'audit AZDP géré de manière centralisée est déployé et couvre à la fois les grands sites industriels et les sites plus petits tels que les dépôts et les chantiers de construction.

L'objectif pour l'année était de réaliser 100 audits et il a été atteint avec 100 audits réalisés.

APSYS (« Alstom Performance SYSTEM »)

Alstom a développé le programme APSYS (Alstom Performance System) qui permet de mesurer les progrès réalisés sur différents sujets opérationnels. Ils sont regroupés dans une section spécifique. Cette feuille de route couvre différents points, notamment le leadership et la vision de l'entreprise, la santé et le bien-être, l'environnement et la sécurité.

Chaque année, les équipes industrielles réalisent des évaluations APSYS conformément au référentiel APSYS. L'objectif de cette évaluation est de mesurer les progrès réalisés en ce qui concerne les exigences opérationnelles du groupe, y compris les aspects de sécurité et d'ergonomie directement liés à l'environnement opérationnel.

(1) 73 % des sites sont couverts par une certification ISO 45001.

Le retour d'expérience sur cette nouvelle feuille de route EHS APSYS sera analysé et les résultats seront utilisés pour élaborer la feuille de route 2024/25.

Au cours de l'exercice 2023/24, Alstom a mené 42 évaluations, en se concentrant sur l'évaluation des risques, la gestion des sous-traitants et les constats de sécurité selon les visites d'atelier. Les résultats et les actions sont suivis au niveau du site avec le soutien de la Direction EHS régionale.

Afin de favoriser l'amélioration continue dans les sites, le Groupe a l'habitude d'organiser des concours Kaizen au niveau du site ou de la région. Cette année, par exemple, dans l'usine EKZ d'Astana (Kazakhstan), un tel défi a été organisé pour encourager les collaborateurs à faire preuve de créativité et à présenter des idées et des solutions innovantes en vue d'optimiser les processus et d'améliorer l'environnement de travail.

Formations et retour d'expérience

En complément des formations requises par les diverses réglementations, Alstom conçoit et déploie aussi des modules de formation à la sécurité pour répondre à ses besoins spécifiques. Le Groupe adapte en permanence son offre de formation interne.

Sept programmes de formation sont dispensés par Alstom University, dont un en ligne (« Activités à haut risque ») qui a été mis à jour en 2023.

Tous les managers ont accès à une application EHS afin de rapporter des situations dangereuses ou des écarts. Grâce à la géolocalisation, cette application transmet automatiquement le rapport au point de

contact EHS pour une action rapide. En cas d'accident avec arrêt de travail ou d'accident grave ou potentiellement grave, une procédure de notification immédiate (24 heures) est mise en place.

Chaque événement indésirable grave ou potentiellement grave est analysé afin d'en identifier les causes profondes et de prendre des mesures préventives et correctives. Pour les événements graves, une revue des circonstances est réalisée dans les 48 heures, avec le Directeur des Opérations, la Directrice des Ressources Humaines, la Vice-Présidente EHS, les Directeurs EHS Région et l'équipe locale.

Les leçons tirées de ces événements sont partagées au sein de la communauté EHS à travers des sessions de retour d'expérience. En 2023/24, 134 sessions de retour d'expérience ont été organisées, à la suite d'accidents graves ou potentiellement graves.

Principaux résultats et indicateurs de performance

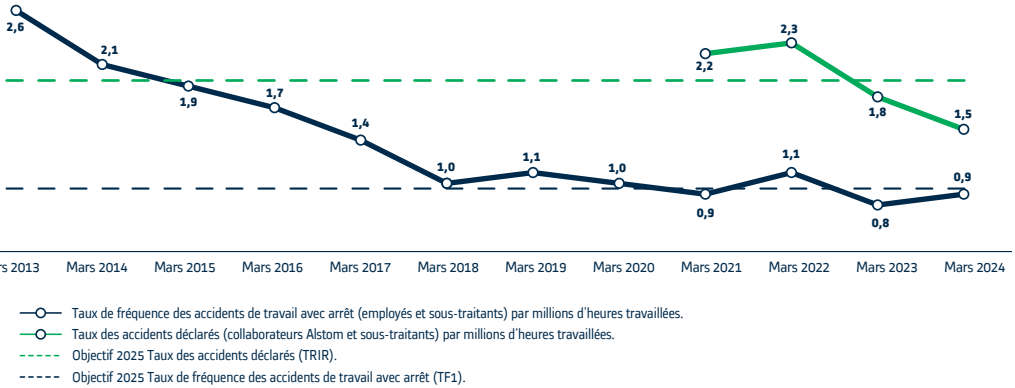
Alstom consolide actuellement le taux d'accidents déclarés (TRIR pour Total Recordable Injury Rate), qui inclut les accidents de travail avec arrêt ainsi que d'autres événements liés au travail, tels que les blessures entraînant des restrictions de travail ou le transfert à des tâches légères. Alstom développe son programme de prévention sur une base plus large de cas et s'aligne sur les meilleures pratiques du secteur et les normes du Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Comme le taux de fréquence des blessures (TF1), le TRIR couvre les collaborateurs, les intérimaires et les sous-traitants.

	2021/22	2022/23	2023/24
Nombre total d'heures de travail (collaborateurs Alstom)	134 850 502	142 364 135	157 130 504
Nombre total d'heures de travail (sous-traitants)	43 311 073	44 930 455	46 121 866
Nombre de décès accidentels au travail (collaborateurs Alstom) ⁽¹⁾	1	0	0
Nombre de décès accidentels au travail (sous-traitants) ⁽¹⁾	0	2	0
Nombre de décès accidentels lors d'un trajet (collaborateurs Alstom) ⁽²⁾	0	1	0
Nombre d'accidents du travail graves ⁽³⁾	5	5	5
Taux de gravité des accidents (collaborateurs Alstom)	0,04	0,03	0,03
Taux d'accidents déclarés (collaborateurs Alstom) – TRIR ⁽⁴⁾	2,5	1,8	1,6
Taux d'accidents déclarés (sous-traitants) – TRIR ⁽⁴⁾	1,8	1,4	1,3
TAUX D'ACCIDENTS DÉCLARÉS (COLLABORATEURS ET SOUS-TRAITANTS) – TRIR⁽⁴⁾	2,3	1,8	1,5
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (collaborateurs Alstom) – TF1 ⁽⁵⁾	1,1	0,8	0,8
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (sous-traitants) – TF1 ⁽⁵⁾	0,9	0,8	0,9
TAUX DE FRÉQUENCE DES ACCIDENTS DE TRAVAIL AVEC ARRÊT (COLLABORATEURS ET SOUS-TRAITANTS) – TF1⁽⁵⁾	1,1	0,8	0,9

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.
- (3) Accident du travail grave : accident mortel et tout accident entraînant des séquelles permanentes (soit une défiguration permanente, soit une incapacité permanente, par exemple l'amputation d'un doigt ou d'une partie de doigt), quelle que soit la durée de l'arrêt de travail.
- (4) TRIR : nombre d'accidents de travail déclarés (avec arrêt ou autres accidents déclarés) par million d'heures travaillées.
- (5) 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.

Le taux de fréquence des blessures et le taux d'accidents déclarés sont en bonne voie par rapport à l'objectif. Cependant, Alstom déplore cinq accidents graves enregistrés au cours de l'année. Après analyse, une évaluation des risques et une formation renforcées ont été mises en place.



	2021/22	2022/23	2023/24
Nombre d'audits formels AZDP menés au cours de l'exercice	77	100	101
% de collaborateurs d'Alstom formés aux activités à haut risque à l'aide du module de formation en ligne*	76,1 %	75,9 %	73%

Source : Alstom (EHS Library).
Source : Alstom SIRH.

* Alstom déploie un programme de formation en ligne portant sur les activités à haut risque, qui est destiné à l'ensemble de ses collaborateurs. Le tableau indique le pourcentage de collaborateurs inscrits aux effectifs du Groupe qui ont suivi la formation à la fin de l'année calendaire.

Santé et bien-être Stratégie et politiques

Chez Alstom, la santé et le bien-être de ses collaborateurs sont considérés comme un élément central de l'expérience collaborateur. Les contributions ont pris en compte les personnes provenant de différentes cultures dans l'ensemble du Groupe et disposant de diverses compétences, y compris le personnel des ressources humaines, les spécialistes de la santé, l'EHS et les ergonomes, afin de définir les actions futures nécessaires.

Au cours de l'exercice 2023/24, avec le soutien des équipes EHS et RH, la feuille de route Santé et bien-être a été mise à jour pour les trois prochaines années et sera déployée dans l'ensemble du Groupe. Cette mise à jour a été enrichie par les résultats de l'enquête sur la santé mentale et physique 2022/2023 et de l'enquête sur l'engagement des salariés.

Quatre piliers ont été redéfinis :

Environnement de travail

Alstom offre un lieu de travail flexible où chacun trouve le bon équilibre et des méthodes de travail saines

Bien-être social

Alstom vise à donner à chacun un sentiment d'appartenance, en partageant des objectifs et des valeurs communs, ainsi qu'un développement de carrière épanouissant



Santé mentale

Alstom se préoccupe de la santé mentale en étant attentif à ce dont les employés ont besoin pour s'épanouir

Santé physique

Alstom garantit des conditions de travail saines permettant à chacun d'effectuer un travail de qualité

Procédures et plans d'action

Au niveau mondial, après le premier déploiement de la feuille de route Santé et bien-être, Alstom a lancé de nombreuses initiatives, parmi lesquelles une formation sur le bien-être pour les responsables et les collaborateurs, un guide des bonnes pratiques, des webinaires sur le thème de la santé et du bien-être, avec pour ambition d'améliorer le bien-être au travail de ses collaborateurs.

Au cours de l'exercice 2023/24, une norme sur la santé et le bien-être a été publiée. Cette norme couvre des thématiques multiples : l'organisation, la santé mentale, la gestion du stress, les conditions physiques, etc., et vise à accompagner les sites dans la mise en place d'un système de management de la santé et du bien-être. Cette norme, accompagnée de sa liste de contrôle pour l'auto-évaluation de la santé et du bien-être, a été largement diffusée pour aider les sites à comprendre leur niveau de maturité en matière de gestion de la santé et du bien-être et à identifier les domaines à améliorer.

En outre, des directives relatives à la flexibilité d'un lieu de travail agile sont disponibles dans l'ensemble du groupe. Elles définissent une approche commune de la flexibilité et proposent des solutions pour organiser un travail hybride.

Au niveau local, des plans d'action ont été mis en œuvre sur le télétravail, la garde des enfants et les congés parentaux, afin de s'adapter aux situations locales.

Sachant que le retour au travail après une telle interruption peut s'avérer difficile, Alstom explore différentes manières de soutenir les parents qui reprennent le travail après la naissance d'un enfant. Par exemple, en Allemagne, à Salzgitter, un rassemblement semestriel, le « Parents' Get Together » (rencontres entre parents) permet de combler le fossé entre les collaborateurs en congé parental et l'entreprise. Ce rassemblement n'est pas réservé aux personnes en congé parental, il s'étend également à celles qui viennent de reprendre le travail après ce congé. Ces collaborateurs peuvent apporter une riche expérience de première main, en mettant en lumière les défis qu'ils ont rencontrés et les stratégies qui se sont avérées efficaces. En Inde, le programme RENEW offre aux femmes ayant plus de trois ans d'expérience la possibilité de redémarrer leur carrière après une interruption de plus de 12 mois. Les femmes qui participent à ce programme sont accompagnées par un mentor dédié et bénéficient d'un parcours de formation personnalisé.

En outre, en Italie, l'accord nouvellement signé propose une nouvelle solution pour faciliter l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des parents. Cet accord signé en juin 2023 octroie : un jour supplémentaire de télétravail, cinq jours extra-légaux de congé parental pour les pères, des autorisations supplémentaires payées par l'entreprise pour les examens médicaux des enfants et des parents.

Ergonomie

En 2022, un réseau axé sur les thèmes de l'ergonomie a été mis en place pour améliorer les conditions de travail selon l'analyse du lieu de travail et des activités.

La mission de ce réseau est de concevoir un lieu de travail pour satisfaire l'anthropométrie globale, en limitant le risque de blessures ergonomiques présentes et futures pour les collaborateurs d'Alstom. Cette mission porte sur les actions suivantes :

- mobiliser : définir et ancrer une culture autour de l'ergonomie auprès de tous les collaborateurs dès leur arrivée chez Alstom afin de s'assurer qu'ils deviennent des acteurs en prévention ;
- agir : coconstruire et déployer des processus standard et des outils accessibles à tous les collaborateurs pour intégrer l'ergonomie dans les projets ;
- partager : diffuser les bonnes pratiques entre les sites ;
- innover : créer des analyses simples, fiables et objectives ainsi que des outils de mesure en ergonomie tout en accompagnant le déploiement de nouvelles technologies d'assistances et support. Les exemples incluent l'automatisation et la robotisation des activités, l'utilisation d'équipements exosquelettes, l'utilisation de l'outil d'évaluation posturale d'Alstom (APET) développé en interne et la réalité augmentée pour l'installation et le contrôle qualité.

Le déploiement de cette stratégie est soutenu par les référents ergonomiques industriels des sites ainsi que les membres actifs du réseau ergonomique des domaines de l'industrialisation et de l'EHS.

En 2023, l'équipe a défini une feuille de route pour les deux années à venir incluant la création de normes, de listes de contrôle, de matrices de compétences et le développement de formations, dont la technologie de réalité virtuelle, etc.

En outre, des groupes de travail en ergonomie ont été mis en place pour mobiliser des équipes transverses sur l'amélioration et l'innovation en ergonomie chez Alstom. En 2023/24, un forum trimestriel sur l'EHS et l'ergonomie a été mis en place pour lancer des plans d'action conjoints visant à promouvoir la santé et la sécurité grâce à des solutions ergonomiques sur le lieu de travail.

Santé au travail

Chaque entité réalise un rapport sur les maladies professionnelles qui est monitoré au niveau local, tenant compte de la législation de chaque pays. Au sein d'Alstom, les principales maladies professionnelles identifiées sont liées à des activités répétitives, précises et manuelles pouvant entraîner des postures de travail affectant souvent les membres supérieurs, ou des troubles musculo-squelettiques. Afin d'éviter ces maladies, des actions d'améliorations sont menées chaque année. Par exemple, les initiatives d'ergonomie décrites et la formation continue à l'utilisation de substances dangereuses comme le diisocyanate. En outre, les règles EHS sont affichées sur la plupart des sites, avec un rappel des règles de « sauvetage » applicables pour aider à éviter les accidents. Par exemple, en ce qui concerne les matières dangereuses, un rappel sur l'importance de respecter les règles de stockage, d'utilisation et d'élimination est partagé.

Couverture des collaborateurs par un système de prévoyance

En accord avec les politiques Avantages Sociaux et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, un niveau minimum de garantie doit être proposé aux collaborateurs en matière de :

- couverture d'assurance-vie, notamment en cas d'accident du travail ;
- couverture santé.

Plus d'informations sont disponibles dans la partie « Avantages sociaux ».

Principaux résultats et indicateurs de performance

Santé au travail

	2021/22	2022/23	2023/24
Nombre de maladies professionnelles reconnues durant l'année calendaire	49	35	60

Source : Alstom Teranga.

Bien-être

À la suite de l'enquête sur l'engagement des salariés, Alstom a défini des objectifs pour suivre les améliorations liées à la santé et au bien-être pour les années à venir.

ENQUÊTE ANNUELLE SUR L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS – EXTRAITS

	2021/22	2022/23	2023/24
« J'estime que ma sécurité et ma santé physique (y compris les conditions de travail) sont bien prises en compte chez Alstom »	-	72 %	72 %
« J'estime que ma santé mentale est bien prise en compte chez Alstom »	-	56 %	58 %
« J'estime que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est bien pris en compte chez Alstom »	59 %	60 %	60 %

Source : Enquête annuelle sur l'engagement des salariés 2023 (nombre total de oui)

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. Les données montrent que les « absences pour raison médicale ou pour cause de blessure ou de maladie » représentent 87 % 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	2021	2022	2023
Europe	3,7 %	4,4 %	3,81 %
Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale	3,0 %	3,4 %	2,79 %
Asie/Pacifique	2,5 %	2,5 %	2,75 %
Amériques	3,3 %	3,2 %	2,43 %
ALSTOM	3,3 %	3,8 %	3,26 %

Source :
 Enquête sociale 2023 réalisée dans 32 pays représentant 98,0 % de l'effectif total d'Alstom
 Enquête sociale 2022 réalisée dans 32 pays représentant 97,9 % de l'effectif total d'Alstom.
 Enquête sociale 2021 réalisée dans 35 pays représentant 97,6 % de l'effectif total d'Alstom.

Recrutement, engagement et rétention

La stratégie des Ressources Humaines (RH) d'Alstom consiste à offrir une expérience collaborateur unique, et à s'assurer que les valeurs du Groupe (Agilité, Inclusivité et Responsabilité) 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. En effet, la valeur ajoutée qu'Alstom apporte à ses clients repose fortement sur les compétences de son personnel, qui doivent être cohérentes avec les besoins et les priorités de l'entreprise.

Ainsi, Alstom veille à :

- être reconnu comme un employeur de qualité, grâce à un environnement de travail basé sur la diversité, équité et l'inclusion ;
- proposer un environnement et des conditions de travail attrayants ;
- fournir des programmes de rémunération, d'avantages sociaux et de compensation avantageux ;
- conserver les compétences clés pour limiter l'augmentation du coût de l'emploi (y compris le coût d'embauche) et garantir la capacité à servir ses clients (qualité et livraison dans les délais) ;
- garantir l'engagement des salariés.

Pour soutenir l'entreprise dans sa réussite stratégique, l'organisation des ressources humaines s'articule autour d'un centre d'expertise central : Gestion des talents, Rémunération Globale et Solutions Digitales RH, Gestion des talents, Performance RH et Efficacité, travaillant en étroite collaboration avec l'équipe des opérations RH et les équipes RH régionales. L'équipe de Solutions Digitales RH vise à traduire les besoins fonctionnels des RH en solutions numériques efficaces et à y répondre.

L'équipe chargée de la Gestion des talents a pour objectif de permettre à Alstom d'attirer et de développer les talents ainsi que des leaders diversifiés et inclusifs. L'équipe facilite l'embauche et la gestion des réserves de talents, l'anticipation des successions, la gestion des performances, le développement des compétences et du leadership.

L'équipe Rémunération Globale conçoit, déploie et contrôle les politiques, processus et outils de rémunération afin de contribuer aux capacités d'attraction et de rétention d'Alstom, grâce à des programmes compétitifs, complets et équitables. Son périmètre comprend l'ensemble des composantes de la rémunération (fixe, variable court terme, variable long terme, retraites et avantages sociaux) et leur répartition entre les diverses populations de collaborateurs d'Alstom.

L'équipe de Solutions Digitales RH vise à garantir que le cadre du système d'information RH d'Alstom est en adéquation avec les besoins des différentes parties prenantes RH, des responsables et des collaborateurs. Elle pilote l'identification, le déploiement et la maintenance de ces solutions dans l'ensemble d'Alstom, assure une veille permanente du marché et fait respecter des normes strictes en matière de qualité des données des collaborateurs et de conformité.

L'équipe Performance et Efficacité vise à donner à la fonction RH les moyens de constituer une main-d'œuvre efficace et engagée grâce à des stratégies RH innovantes et à la connaissance des personnes, créant ainsi une organisation qui favorise l'agilité, la collaboration et les performances.

L'organisation des opérations RH vise à fournir des services harmonisés de paie et d'administration des RH aux employés, aux managers et aux RH dans toutes les régions, par le biais d'une solution numérique standard, afin d'optimiser l'expérience des employés, d'obtenir la meilleure qualité possible et de respecter les délais de livraison.

Les équipes RH régionales sont chargées de soutenir les activités opérationnelles :

- en veillant à l'affectation des ressources et à la dotation adéquate en personnel, y compris des activités de mobilisation et de démobilitation de projets ;
- en gérant le cycle annuel de performance ;
- en assurant le développement des collaborateurs et les initiatives de gestion de carrière ;
- en soutenant la conception de l'organisation et la gestion du changement.

Le renforcement de l'engagement des salariés fait partie de la stratégie RH d'Alstom. Le Groupe a identifié six piliers clés (sens du travail, culture et mission, leadership et communications, récompense et reconnaissance, santé et bien-être, développement professionnel) et a conçu et structuré la stratégie d'engagement et la feuille de route en conséquence. Chez Alstom, l'engagement des salariés est mesuré une fois par an lors de l'enquête annuelle sur le sujet. Depuis 2022, l'indice mondial d'engagement des salariés affiche une légère hausse (passant de 67 % en 2022 à 68 % en 2023).



Pour présenter l'approche d'Alstom en matière de risque de recrutement, d'engagement et de rétention, une présentation des opportunités RH est proposée selon la répartition suivante : recrutement des talents et marque employeur, rémunérations et avantages sociaux, dialogue social.

Recrutement des talents et marque employeur

Stratégie et politiques

Avec plus de 84 000 collaborateurs en fin d'exercice fiscal 2023/24, 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 globale de recrutement des talents est soutenue par la marque employeur, la diversité, l'équité et l'inclusion, et le développement des talents. Le développement de viviers de talents internes permet à Alstom de répondre aux besoins actuels et futurs de l'entreprise.

L'une des principales priorités de la stratégie de marque employeur d'Alstom est de renforcer sa présence sur les réseaux sociaux, en mettant fortement l'accent sur la narration numérique, en partageant des expériences réelles de collaborateurs et en mettant en valeur la culture et les valeurs d'Alstom. De nouveaux modèles de médias sociaux ont été conçus et sont désormais intégrés à toutes les campagnes locales dans nos principales régions d'activités.

Le cycle annuel de performance, à travers son processus de « revue du personnel », ainsi que la gestion de la mobilité interne, aide le Groupe à gérer et à partager collectivement les talents entre les unités, les activités et les fonctions afin d'avoir la bonne personne au bon endroit au bon moment. Depuis 2020, tous les collaborateurs sont également évalués à travers leur contribution aux valeurs de l'entreprise : Agilité, Inclusion et Responsabilité.

Procédures et plans d'action

Dans le contexte mondial de pénurie de compétences, où les entreprises du monde entier se livrent une rude concurrence pour attirer les talents, Alstom a considérablement accéléré le nombre d'initiatives de recrutement depuis début 2022. Après le succès du programme « Attraction et rétention » qui a

mobilisé 70 représentants RH, le redéploiement de l'organisation du recrutement des talents dans les six régions d'activités a été mis en œuvre en avril 2023.

L'objectif de cette nouvelle organisation est de renforcer la capacité à attirer des talents dans les 16 pays principaux où le volume d'embauche est le plus élevé.

Les initiatives suivantes ont été conçues et mises en œuvre au cours de l'exercice 2023/24 :

- un processus de recrutement unifié qui apporte clarté et responsabilité à toutes les parties prenantes impliquées dans les projets de recrutement ;
- un processus de recrutement de bout en bout pris en charge par un outil adapté et une forte collaboration entre l'équipe de recrutement et l'équipe administrative chargée de la finalisation des contrats ;
- un nouveau cadre de référence mondial qui a permis de recruter 1 290 nouveaux talents selon les recommandations des collaborateurs d'Alstom ;
- une politique révisée de contrôle des antécédents, utilisée au cours du processus de sélection des candidats, est désormais mieux alignée sur les postes à haut risque (type de fonction/niveau d'autorité). Aujourd'hui, cette nouvelle politique est applicable dans le monde entier, en plus des exigences réglementaires locales ;
- une académie de recrutement des talents qui forme en continu toutes les personnes participant au processus de recrutement, qu'il s'agisse des membres de l'équipe RH ou des responsables du recrutement ;
- une fonction de recrutement de cadres pour soutenir le recrutement de dirigeants diversifiés au sommet de notre organisation et développer des viviers de cadres supérieurs à travers les fonctions et les pays. À ce jour, un vivier de talents de plus de 120 cadres supérieurs a été identifié et évalué ;
- l'accélération du programme « Mind the glass » et la mise en œuvre d'initiatives régionales spécifiques pour stimuler la diversité. « Mind the glass » est un programme d'Alstom visant à accélérer la diversification des genres par des actions et des politiques de recrutement et de gestion des talents ;
- pour accélérer la contribution des équipes de recrutement des talents au programme Diversité d'Alstom, nous animons et suivons la mise en œuvre d'initiatives régionales spécifiques et collectons les résultats obtenus dans le cadre du programme « Mind the glass⁽¹⁾ ».

(1) Programme d'Alstom visant à accélérer la diversité des genres par des actions et des politiques de recrutement et de gestion des talents. Plus de détails ici : <https://www.alstom.com/fr/groupe/engagements/diversite-et-inclusion>

Marque employeur

Une stratégie globale de marque employeur et une feuille de route associée ont été déployées dans le but de bâtir une réputation d'employeur attrayante, authentique, transparente et émotionnelle.

Pour ce faire, le Groupe a déployé une équipe mondiale dédiée à la marque employeur soutenue par un centre d'expertise et qui s'appuie sur un réseau régional. L'objectif de cette équipe est d'assurer à la fois la cohérence globale de la marque et la pertinence des initiatives et actions locales.

Les médias sociaux étant un canal important pour atteindre les talents, les campagnes de recrutement sont devenues plus locales afin d'attirer des candidats pertinents pour les postes à pourvoir. Cette adaptation locale permet d'augmenter le taux de conversion. Le nombre d'abonnés d'Alstom sur LinkedIn a augmenté de 23 %, passant à 1 385 075, ce qui en fait le principal canal parmi les médias sociaux. Le Groupe est aussi suivi par de nombreuses personnes sur Facebook, Twitter et d'autres médias sociaux. Pour présenter sa proposition de valeur employeur, le Groupe continue de se concentrer sur les expériences de ses collaborateurs, reflétant sa culture et ses valeurs.

La diversité, équité et l'inclusion étant un élément crucial de la stratégie RH d'Alstom, des actions spécifiques ont été prises pour se refléter dans la stratégie de marque employeur du Groupe. Toutes nos offres d'emploi comportent par défaut la mention suivante : « En tant qu'employeur présent dans plus de 63 pays, nous nous soucions au principe d'égalité d'accès à l'emploi et valorisons la diversité. Nous nous sommes engagés à créer un environnement de travail inclusif pour tous ».

L'embauche stratégique de jeunes professionnels représente un domaine d'intérêt majeur pour Alstom, qui prévoit une croissance des talents en début de carrière au sein de son effectif mondial d'ici 2030. Les stagiaires, les apprentis, les VIE et les jeunes diplômés font partie de ce groupe de talents. C'est dans cette optique qu'un nouveau cadre mondial pour les carrières précoces a été mis en place. En outre, trois pays ont reçu l'accréditation « Happy Trainee » (hébergée par le fournisseur externe « ChooseMyCompany »), qui se base sur les commentaires recueillis par le biais d'une enquête, envoyée à tous les apprentis et stagiaires dans les pays (Brésil, France, Inde).

L'entreprise envisage en permanence d'enrichir son écosystème numérique afin d'accélérer les performances des recruteurs et d'exploiter les données pour l'élaboration des stratégies et des tactiques de recrutement. Dans le cadre de la stratégie globale de marque employeur, plusieurs outils ont été déployés.

Il s'agit notamment d'un outil d'IA permettant de générer des offres d'emploi conformes aux lignes directrices mondiales, d'un outil de conception de modèles pour les médias sociaux et d'une plateforme vidéo permettant d'augmenter la production de contenu vidéo dans le monde entier. Alstom a également déployé sa première plateforme de questions/réponses sur le site de carrière de l'entreprise, qui représente une fenêtre sur la culture et les expériences de travail d'Alstom, partagées par de vrais collaborateurs.

L'année prochaine, la proposition de valeur de l'employeur, élaborée il y a trois ans, fera l'objet d'un examen approfondi.

Ambition mondiale de recrutement des talents

Le processus de recrutement et de sélection respecte toutes les législations et réglementations 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. Conformément à la nouvelle

ambition de la stratégie RH 2030 (« People and Culture 2030 »), le groupe a établi huit priorités stratégiques en matière de recrutement des talents :

- une méthode de recrutement propre à Alstom, où les équipes disposent d'une stratégie de recrutement des talents partagée, ainsi que de processus et d'outils communs et efficaces (respect des délais, des coûts et de la qualité) ;
- un service de recrutement total où le recrutement externe et le recrutement interne sont gérés par les mêmes équipes de recrutement des talents pour accélérer la mobilité interne ;
- recrutement fondé sur les compétences et axé sur les performances professionnelles) pour soutenir l'agenda de la diversité ;
- positionnement des recruteurs en tant que conseillers de confiance en matière de talents, grâce à un examen annuel de la planification de la main-d'œuvre en partenariat avec les entreprises et les recruteurs ;
- l'efficacité de l'outil numérique pour réduire les tâches administratives et augmenter la contribution sur les activités à forte valeur et à fort impact ;
- l'anticipation grâce à la planification des compétences requises et au recrutement dans des viviers de talents préétablis pour les fonctions les plus critiques ;
- l'accent sur les talents précoces en disposant d'une solide réserve de stagiaires/apprentis/VIE et de jeunes diplômés à partir de laquelle recruter (taux de conversion et objectif de diversité) ;
- l'efficacité du recrutement grâce à une visibilité et un contrôle complets des coûts d'embauche, des canaux de recrutement et des besoins. La performance en matière de recrutement sera mesurée au moyen d'indicateurs de performance spécifiques (% de postes ouverts au-delà de 11 semaines), tels que la part de recrutement externe basée sur des recommandations, la part d'embauche de talents précoces, la part de femmes recrutées, la part de personnes embauchées à partir de viviers de talents existants.

Intégration de nouveaux collaborateurs

L'accueil et l'intégration de nouveaux collaborateurs chez Alstom sont une priorité essentielle de la stratégie du Groupe en matière de talents. Son objectif est d'encourager les nouveaux arrivants à acquérir un sentiment d'appartenance à l'organisation et à la culture de l'entreprise, et de leur fournir les outils et la formation dont ils ont besoin pour réussir. Des processus d'intégration sont en place sur tous les sites Alstom. Ils incluent un socle cohérent qui peut ensuite être complété localement, en fonction des besoins de l'entreprise et d'éléments spécifiques du site. Un solide programme de tutorat est en place pour tous les nouveaux collaborateurs, parallèlement à l'introduction de nouveaux programmes spécifiques à chaque fonction. Le socle général comprend un parcours d'orientation (installations, outils, équipe et stratégie et objectifs de l'entreprise) ; la santé et la sécurité ; l'éthique et la conformité ; des détails sur l'organisation d'Alstom, ses solutions, sa culture et ses valeurs ; un aperçu clair des exigences du poste et des attentes en matière de performance ; une sensibilisation aux politiques/exigences critiques du site ou de la réglementation. Les besoins en formation des nouveaux collaborateurs comprennent entre autres : Éthique et Conformité à la procédure d'alerte d'Alstom, conflits d'intérêts, activités à haut risque, sécurité ferroviaire et valeurs Agilité, Inclusion, Responsabilité.

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.

Alstom a mis à jour et a réédité sa charte de la mobilité interne en 2022, afin de renforcer son engagement en faveur de la mobilité interne et du développement garantissant aux collaborateurs une égalité de traitement dans le processus de décision.

Une nouvelle étape en termes de mobilité interne a été franchie avec l'introduction de MyGalaxy. Cette application donne aux collaborateurs d'Alstom une vision globale des postes existant au sein de leur fonction, également appelée « constellation ». Elle permet de découvrir les différents emplois dans une fonction spécifique (et les compétences nécessaires). Grâce à MyGalaxy, les collaborateurs peuvent prévisualiser et bâtir leur future carrière, étape par étape, d'une constellation à l'autre, ainsi que leur parcours global au sein d'Alstom.

En 2022, Alstom a lancé un nouveau marché interne des talents numériques qui a permis d'atteindre un nouveau niveau de gestion de la mobilité interne. Grâce à la correspondance intelligente basée sur les compétences, les expériences et les intérêts, Alstom sera en mesure de mieux identifier les opportunités pour les talents et de leur fournir une vision personnalisée des possibilités de carrière. Dans un premier temps, ce projet concerne 45 000 collaborateurs. En outre, Alstom organise périodiquement un forum mondial des talents ainsi que d'autres forums locaux et centraux afin de faire correspondre les compétences disponibles aux besoins de l'entreprise et de faciliter les mouvements interfonctionnels et interrégionaux.

Au cours du dernier exercice, 3,2 % (2 698) des employés ont accepté un rôle en dehors de leur domaine fonctionnel et 31 % des postes ouverts ont été pourvus par des ressources internes, dont 65 % par des promotions.

Principaux résultats et indicateurs de performance

Dans un souci d'amélioration continue, Alstom mène chaque année une enquête sur l'engagement des salariés afin de mesurer leur engagement et d'identifier les domaines à améliorer. Disponible en 16 langues, l'enquête sur l'engagement des salariés s'adresse à tous les collaborateurs permanents. En 2023, plus de 57 750 collaborateurs se sont exprimés en répondant à l'enquête, atteignant un taux de participation élevé de 77 % et des résultats positifs :

- engagement mondial : depuis 2022, l'indice d'engagement mondial des salariés affiche une légère augmentation, passant de 67 % en 2022 à 68 % en 2023 ;
- 80 % des collaborateurs se disent fiers de travailler pour Alstom ;
- 74 % recommanderaient Alstom comme une entreprise où il fait bon travailler.

En outre, depuis l'année dernière, Alstom a atteint le statut de Top Employer mondial⁽¹⁾ (avec deux ans d'avance sur son objectif). Fin mars 2024, 27 pays seront certifiés dans 5 régions.

	Top Employer 2019	Top Employer 2020	Top Employer 2021	Top Employer 2022*	Certification mondiale Top Employer 2023	Certification mondiale Top Employer 2024
Certification Top Employer	1 pays (Espagne)	6 pays (nouvelles certifications en France, en Pologne, au Royaume-Uni, en Belgique et en Italie)	14 pays (nouvelles certifications aux États-Unis, au Canada, au Mexique, en Inde, en Australie, en Chine, à Hong Kong et à Singapour)	14 pays (idem)	22 pays (nouvelles certifications au Chili, en Égypte, au Panama, en Roumanie, en Arabie saoudite, en Suède, en Thaïlande et aux Émirats arabes unis)	27 pays (nouvelles certifications au Danemark, en République tchèque, au Brésil, au Maroc et au Kazakhstan)

Recrutement des talents

L'indicateur de performance pour le taux d'attrition des nouveaux employés (ancienneté inférieure à 180 jours) a été mis en place pour un meilleur suivi et une optimisation du processus d'embauche afin de réduire le coût dû au départ d'employés juste après leur intégration, et ainsi d'éviter les perturbations dans la constitution et le fonctionnement de l'équipe en gérant un même recrutement deux fois.

La période de 180 jours est identifiée comme la période critique pour la plupart des personnes qui quittent leur poste en un an. Cet indicateur est suivi aux échelles mondiale et locale.

Le taux de démissions, qui reflète la situation générale de l'emploi dans chaque zone géographique est également utilisé afin de déterminer le niveau de satisfaction des collaborateurs du Groupe. Ce taux est surveillé de près aux niveaux mondial et régional.

L'année 2023/24 a connu un contexte de tensions fortes sur le marché du travail liées à plusieurs facteurs :

- un contexte de forte reprise sur le plan macro-économique (post Covid) qui a eu un impact positif sur l'emploi (plein emploi constaté dans de nombreux marchés : Asie, États-Unis, Europe, etc.) ;
- une pénurie structurelle de compétences techniques notamment sur la main-d'œuvre très qualifiée (cadres et ingénieurs) ;
- un marché de l'emploi favorable aux candidats qui se traduit par de nouveaux comportements et de nouvelles attentes de la part des collaborateurs (« La Grande Démission », équilibre vie professionnelle-vie privée, etc.).

Malgré ces tensions multiples, le taux de démissions a diminué significativement tout au long de l'année fiscale 2023-2024 et se stabilise désormais à 6,6 %, soit un niveau comparable à mars 2022. Cela illustre la capacité d'Alstom à attirer et fidéliser ses collaborateurs.

	2021/22	2022/23	2023/24
Taux d'attrition des nouveaux employés (ancienneté < 180 jours)	17,6 %	19,2 %	14,0 %
● Cadres et ingénieurs	17,5 %	20,9 %	12,0 %
● Autres collaborateurs	17,9 %	16,3 %	17,1 %
Taux de démissions (collaborateurs permanents)	6,6 %	7,2 %	6,6 %
● Taux de démissions (population d'experts (WCE/WCM) ⁽¹⁾)	1,4 %	2,4 %	2,3 %
Taux de licenciements (collaborateurs permanents)	1,6 %	1,4 %	1,9 %

Source : Alstom SIRH.

(1) Population d'experts issus des programmes World Class Engineering et World Class Manufacturing

(1) Les détails de la méthodologie du Top Employer Institute sont disponibles à l'adresse suivante : <https://www.top-employers.com/en/how-we-certify/>

Rémunérations globales

Stratégie et politiques

Alstom a développé une stratégie de rémunération globale et des politiques de soutien visant à fournir à ses collaborateurs une structure de rémunération cohérente, où qu'ils se trouvent et quels que soient leurs activités, leurs niveaux de responsabilité et leurs situations individuelles.

Ce cadre global repose sur les principes suivants :

- **équité et non-discrimination** : les décisions en matière de rémunération sont prises dans le cadre de processus objectifs, solides et non biaisés, notamment l'utilisation d'un système de notation de poste mondial et d'outils mondiaux, déployés pour toutes les entités d'Alstom. Le respect de l'égalité des genres est essentiel et fait l'objet d'un suivi étroit, grâce à un reporting dédié et rendu public ;
- **alignement sur les normes du marché** : les systèmes de rémunération et d'avantages sociaux locaux sont systématiquement évalués chaque année, compte tenu des dernières pratiques du marché, afin de garantir que les programmes d'Alstom sont non seulement conformes aux normes réglementaires, mais également compétitifs et offrent le niveau de couverture adéquat à ses collaborateurs ;
- **accompagnement pour atteindre les objectifs de l'entreprise à court et à long terme** : une part importante de la rémunération est gérée par la performance extra-financière, à travers la mise en place de plans de rémunération variables à court et à long terme reflétant les ambitions d'Alstom. Par conséquent, les objectifs RSE d'Alstom sont pleinement ancrés dans sa politique de rémunération globale ;
- **différenciation basée sur la performance et le potentiel des collaborateurs** : tout en visant à assurer un niveau de revenu décent à ses collaborateurs, la politique de rémunération globale d'Alstom s'assure également que les meilleurs exécutants, les talents clés et les potentiels sont identifiés et rémunérés en conséquence ;
- **partage de la valeur** : les politiques de rémunération globale d'Alstom garantissent, à travers la définition des budgets d'augmentation salariale, la prévalence des systèmes de rémunération variable, d'intéressement et de participation et des programmes d'actionnariat salarié spécifiques, que ses collaborateurs bénéficient d'une redistribution équitable de la valeur qu'ils créent, et garantissant un véritable alignement avec les intérêts de ses actionnaires.

Procédures et plans d'action

Les systèmes de rémunération

La politique d'Alstom consiste à revoir chaque année les conditions de rémunération des collaborateurs, en accordant une attention particulière à l'équité entre les hommes et les femmes, et à mener des négociations ouvertes avec les représentants des collaborateurs lorsqu'il y en a. Dans chaque pays où Alstom est présent, des enquêtes sur la rémunération sont menées par des prestataires externes spécialisés, afin de s'assurer que les politiques de rémunération sont alignées sur les pratiques les plus récentes du marché local.

En raison de la présence d'Alstom dans de nombreux pays et de l'influence des facteurs économiques locaux, aucun indicateur mondial ne peut être produit pour suivre cette action. Cependant, en 2023/24, les considérations suivantes ont continué à orienter l'application des politiques et pratiques de rémunération d'Alstom :

- **amélioration continue des outils et processus de définition des rémunérations** pour répondre au besoin d'amélioration de l'attractivité d'Alstom et la rétention de ses collaborateurs critiques ;
- **poursuite de la surveillance étroite de l'inflation à l'échelle globale et de son impact sur les référentiels salariaux locaux**, et mise en place de mesures ad hoc dans les pays les plus touchés tout en protégeant la compétitivité des activités du Groupe ;
- **augmentation de la rémunération pour la mesure des performances** en fonction des priorités de l'entreprise.

Les systèmes de rémunération liés à la performance

Le plan de rémunération variable d'Alstom est basé sur deux critères de performance : l'atteinte de résultats collectifs quantifiables (comptant pour 60 % de la rémunération variable cible) et la réalisation d'objectifs individuels (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. Au cours du second semestre de l'exercice, des mesures ont été mises en œuvre pour se concentrer sur les priorités commerciales alignées sur la communication au marché.

L'éligibilité aux plans et les taux de rémunération variable sont liés au niveau du poste occupé et sont influencés par les pratiques du marché local de chaque pays. Plus de 29 500 collaborateurs étaient éligibles à une rémunération à court terme le 31 décembre 2023.

Plusieurs indicateurs basés sur la Responsabilité Sociétale d'Alstom ont été intégrés dans les programmes de rémunération à court terme (représentant 26,7 % des objectifs collectifs) sur la base des performances du Groupe, conformément à la stratégie d'Alstom :

- **Sécurité au travail, surveillée au moyen du taux de fréquence d'accidents déclarés (TRIR)** ;
- **Éthique et conformité**, avec la mesure du déploiement de la Revue d'intégrité annuelle parmi les 2 500 meilleurs collaborateurs de l'entreprise ;
- **Diversité, équité et inclusion**, suivi à travers le pourcentage de femmes occupant un poste de manager, ingénieur ou cadre dans l'entreprise ;
- **Action pour le climat**, avec la mesure de la diminution des émissions de gaz à effet de serre (GES) des Scopes 1 et 2 des activités d'Alstom.

L'objectif de la rémunération variable est de favoriser l'engagement des collaborateurs envers la performance de l'entreprise, de récompenser les collaborateurs éligibles en fonction des objectifs de l'entreprise et de communiquer sur les résultats de performance de l'entreprise.

De plus amples informations sur l'intégration des critères RSE dans la rémunération des mandataires sociaux, y compris le président et les directeurs généraux, sont disponibles au chapitre 5 (section 5.1).

Le programme global de rémunération variable d'Alstom est complété dans certains pays par des systèmes d'intéressement et de participation spécifiques (tels que la France, le Brésil, l'Égypte, le Mexique, la Belgique, l'Afrique du Sud et l'Italie), destinés à récompenser la performance collective, en fonction de la réalisation de critères convenus, incluant des objectifs supplémentaires en matière de sécurité au travail ou d'exploitation (y compris, dans certains cas, des objectifs environnementaux spécifiques). Ces programmes couvraient 22 266 collaborateurs au 31 décembre 2023.

Programmes d'actionnariat

Pour récompenser la performance à long terme de l'entreprise et mieux aligner les intérêts des actionnaires et des collaborateurs, plusieurs dispositifs d'actionnariat et de fonds propres sont mis en place, tous dans le cadre des autorisations votées à l'Assemblée générale des actionnaires d'Alstom :

- **des plans d'actions de performance** sont octroyés chaque année, assortis d'objectifs à long terme reflétant la stratégie de l'entreprise, couvrant des objectifs financiers, de responsabilité sociétale de l'entreprise et de performance de l'action (voir le chapitre 5 « Actionnariat des cadres et des employés » pour plus de détails sur les critères utilisés dans les plans d'action de performance). Entre 2021 et 2023, 1 867 325, 2 481 612 et 2 439 122 actions de performance ont été attribuées à environ 1 400 bénéficiaires dans le monde, avec une période d'acquisition de trois ans ;

- À l'échelle mondiale, et pour associer tous les collaborateurs au succès du nouveau groupe, un plan d'attribution gratuite d'actions (« We Are Alstom 2021 ») a été lancé en juillet 2021, avec l'attribution à tous les collaborateurs de 15 actions gratuites, couvrant environ 70 000 collaborateurs d'Alstom dans le monde. À l'issue de la période d'acquisition de deux ans, le 4 juillet, 790 770 actions gratuites ont été délivrées et l'équivalent en numéraire a été payé dans les pays où l'attribution d'actions n'était pas possible en raison de contraintes juridiques ;
- Par ailleurs, pour compléter la structure de rémunération d'Alstom, favoriser l'investissement en actions de l'entreprise par ses collaborateurs et ainsi partager davantage la création de valeur à long terme d'Alstom, un mécanisme d'actionnariat des salariés (« WE SHARE Alstom ») leur est proposé. La dernière opération « WE SHARE Alstom 2023 » a été lancée en 2022/23. Les collaborateurs éligibles dans 21 pays ont eu la possibilité d'investir dans des actions Alstom à des conditions préférentielles incluant un appariement avec l'entreprise. Au 31 mars 2024, les collaborateurs et anciens collaborateurs détenaient 2,75 % du capital social d'Alstom, directement ou au travers du mécanisme d'actionnariat des salariés d'Alstom (FCPE).

Avantages sociaux

Outre la rémunération et les éléments de rémunération en actions, Alstom s'efforce également d'offrir à ses collaborateurs une couverture sociale équitable, complète et compétitive. Suite à l'acquisition de Bombardier Transport en 2021, de nombreux régimes d'avantages sociaux devaient être harmonisés au niveau mondial. Au 31 mars 2024, on estime que moins de 5 % de ces régimes doivent encore être modifiés pour répondre aux attentes de l'entreprise, et le plan d'action correctif correspondant a été défini.

Principaux résultats et indicateurs de performance

ASSURANCE-VIE EN CAS D'ACCIDENT DU TRAVAIL

	31 mars 2023	31 mars 2024
Part de collaborateurs couverts par un dispositif de prévoyance en cas de décès accidentel sur le lieu de travail ou sur le trajet domicile-travail	99,6 %	99,8 %

Les chiffres de 2023 ont été recalculés en raison d'un changement de méthodologie. L'année dernière, les informations provenaient de l'enquête sociale avec un échantillon de pays. Depuis 2024, les informations sont directement collectées par l'équipe de Rémunération globale et ont couvert tous les pays où Alstom emploie des collaborateurs.

AVANTAGES DE LA COMPÉTITIVITÉ

	31 mars 2023	31 mars 2024
Part des régimes d'avantages sociaux évalués comme étant égaux ou supérieurs à la médiane du marché (pondéré par l'effectif).	91,7 %	98,6 %

Comprend les régimes évalués dans la catégorie des régimes de retraite à cotisations définies, d'assurance-vie, d'assurance-accidents, d'assurance-invalidité, d'assurance médicale, d'assurance dentaire et d'assurance automobile de société.

RÉMUNÉRATIONS VARIABLES À COURT ET À LONG TERME

	2021/22	2022/23	2023/24
Part de collaborateurs couverts par la rémunération variable à court terme	26,4 %	32,5 %	35,5 %
Part de collaborateurs couverts par la rémunération variable à long terme (plans d'action de performance – PAP)	2 %	2 %	2 %
Part de collaborateurs ayant participé à un programme mondial d'actionnariat salarié	-	20 %	N/A*

* pas de programme pour l'exercice 2023/24

En outre, indépendamment des normes du marché local et conformément aux ambitions de l'entreprise en matière de RSE, la politique de rémunération globale fixe un niveau minimum d'avantages à fournir aux collaborateurs en termes de couverture d'assurance-vie (notamment pour les accidents du travail) et de couverture santé. L'objectif est que tous les collaborateurs soient couverts par une assurance-vie en cas de décès accidentel représentant au moins deux années de salaire, y compris les montants versés par l'État, avec un minimum absolu d'une année de salaire. Dans certains pays, les contributions de l'employeur aux polices d'assurance sont considérées comme des avantages imposables, ce qui conduit certains collaborateurs à décliner cette offre, mais cette question est en cours d'examen.

La politique de rémunération globale d'Alstom stipule 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 collaborateurs, sur la base du volontariat. 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.

La politique de rémunération globale d'Alstom stipule également que les programmes d'avantages sociaux doivent être compétitifs sur chaque marché spécifique, pour permettre à Alstom d'attirer et de fidéliser les collaborateurs essentiels. La compétitivité de chacun des principaux types de régimes d'avantages sociaux est actuellement évaluée, l'objectif étant qu'ils se situent tous à la médiane du marché ou au-dessus de celle-ci d'ici la fin de l'exercice 2024/25.

Dialogue social

Stratégie et politiques

Alstom respecte les droits de ses collaborateurs à participer à des syndicats et à des organisations de travailleurs. Cela inclut le droit de se syndiquer, de s'associer et de participer à des négociations collectives. Cette déclaration est rappelée dans le Code d'éthique d'Alstom, disponible sur le site Internet de l'entreprise, et réaffirmée à travers les engagements pris en faveur du dialogue social.

Au niveau central, Alstom a conclu des accords européens sur la consultation des partenaires sociaux dans la mise en œuvre des projets de transformation ou d'adaptation des effectifs, ainsi que sur les mesures d'encouragement de l'employabilité et d'accompagnement des collaborateurs. Les 47 111 collaborateurs des 24 pays européens, et du Royaume-Uni, sont représentés au sein du Forum européen de l'emploi (FEE).

Composé de 29 membres permanents, ce forum s'est réuni sept fois au cours de l'année 2023. Lors des réunions du FEE, les sujets habituels de l'ordre du jour sont abordés, comme l'aperçu stratégique, les tendances du marché et la compétitivité, la capacité et la charge de travail des sites d'Alstom, la situation financière de l'entreprise, l'évolution des plans d'investissement, le développement professionnel ainsi que la prévention des risques et tout sujet de transformation important de l'entreprise. L'année 2023 a donné au FEE l'occasion de s'attaquer à des questions fondamentales comme les activités de RSE et la stratégie EHS. Des informations spécifiques ont été fournies sur un projet de restructuration concernant le site de Derby, qui fait l'objet d'un suivi régulier de la part de l'organisme.

L'année 2023 s'est achevée par l'annonce d'un projet mondial d'adaptation du personnel. Ce projet, qui a un impact social, fera l'objet d'un processus de consultation et d'un examen approfondi au sein de l'organisme européen, ainsi que dans les pays qui le demandent. Au niveau local, Alstom dispose de conventions collectives dans tous les pays couverts par des mécanismes de négociation collective⁽¹⁾ et vise à mettre en place davantage de conventions et de pratiques qui traitent des questions sociales et veille à ce que les attentes de ses collaborateurs soient transmises à l'ensemble du Groupe.

Par ailleurs, afin de favoriser un dialogue social constructif et pertinent partout où l'entreprise opère, Alstom a adapté certaines de ses procédures de délégation de pouvoir (DOA) en 2023. La procédure DOA, qui repose sur un véritable processus d'approbation, garantit que tous les projets de transformation ayant un impact sur l'environnement de travail et le niveau d'emploi sont conformes aux engagements sociaux et aux valeurs humaines d'Alstom.

Procédures et plans d'action

L'enquête annuelle sur l'engagement des salariés intégrait de nouveaux paramètres caractérisant la relation entre les salariés et leur environnement de travail au sens large, afin de mieux identifier

les points d'amélioration et les défis attachés aux conditions de travail des collaborateurs d'Alstom.

Les sujets liés au développement professionnel, à la récompense et à la reconnaissance, à la santé et au bien-être sont de plus en plus à l'ordre du jour dans le dialogue avec les partenaires sociaux ou par le biais d'autres mécanismes mis en place.

En outre, l'enquête sociale, menée dans 32 pays représentant 98 % de l'effectif total d'Alstom, a révélé que 64,7 % des collaborateurs étaient couverts par une convention collective nationale ou un accord d'entreprise.

En 2023, 279 conventions collectives ont été signées dans les pays ciblés par l'enquête. Ces conventions ont été conclues au niveau du site, du pays ou de l'entité juridique, et la plupart couvraient un ou plusieurs des aspects suivants :

- développement de carrière (couvert par 5 % des accords conclus) ;
- flexibilité du temps de travail (couvert par 18 % des accords conclus) ;
- employabilité/apprentissage tout au long de la vie (couvert par 7 % des accords conclus) ;
- égalité des chances (couvert par 6 % des accords conclus) ;
- EHS (couvert par 7 % des accords conclus) ;
- non-discrimination, anti-harcèlement (couvert par 5 % des accords conclus) ;
- restructuration et réorganisation (couvert par 13 % des accords conclus).

Parmi ceux-ci, des conventions particulièrement intéressantes pour les collaborateurs ont été signées dans différents pays grâce à un dialogue social constructif. Pour encourager la pratique de ce dernier, certains pays comme la France ont mis en place des accords en faveur de la représentation des salariés.

Adaptation des effectifs 2023/2024

Avec le flux de trésorerie négatif annoncé pour le premier semestre, il était nécessaire de définir des mesures pour réduire l'effet de levier et garantir les objectifs de profit et de trésorerie à moyen terme. Ces mesures visent principalement à accélérer la troisième phase de la feuille de route de la fusion de Bombardier Transport. Elles comprennent la réduction des frais généraux par la suppression d'environ 10 % de l'ensemble des postes du département administratif et commercial. Alstom met l'accent sur le maintien de son capital humain en offrant à ses employés de nouvelles opportunités en repositionnant autant que possible ceux qui sont touchés, sans présumer des discussions à mener avec les partenaires sociaux et les représentants.

Principaux résultats et indicateurs de performance

	2021	2022	2023
Part de collaborateurs couverts par une convention collective nationale ou d'entreprise	59,9 %	63,7 %	64,7 %
Nombre de conventions collectives signées	212	208	329
Nombre de pays ayant engagé un processus de consultation/négociation avec les syndicats	23	22	18
Nombre d'incidents liés à la liberté d'association	0	0	0

Source :

Enquête sociale 2021 réalisée dans 35 pays représentant 97,6 % de l'effectif total d'Alstom.

Enquête sociale 2022 réalisée dans 32 pays représentant 97,9 % de l'effectif total d'Alstom.

Enquête sociale 2023 réalisée dans 32 pays représentant 98 % de l'effectif total d'Alstom.

(1) Plus de 40 % des pays sont couverts par au moins une convention collective locale.

Développement des collaborateurs

Stratégie et politiques

En tant qu'employeur inclusif et responsable, Alstom vise à soutenir des personnes diverses et à faire croître les talents et les leaders dans l'ensemble de l'organisation. Alimenter le vivier de talents d'une nouvelle entreprise de plus de 84 000 collaborateurs, dans un contexte de croissance de l'activité et dans un environnement très dynamique, avec le recrutement de plus de 17 000 personnes (détails en page 384) pour assurer l'exécution opérationnelle, représente un défi majeur qui nécessite les solutions les plus avancées.

La culture de développement des collaborateurs repose sur trois piliers :

- le renforcement du développement du leadership par la mise en œuvre adéquate des valeurs d'Alstom (Agilité, Inclusivité et Responsabilité) selon un modèle de leadership clairement défini. L'accompagnement par la mise en place d'une palette d'outils de développement, comme un programme de leadership, afin de stimuler et de développer les leaders de demain sur le plan des compétences comportementales. Il peut s'agir, par exemple, d'un programme de développement des cadres supérieurs en partenariat avec l'INSEAD, du mentorat de femmes cadres par un membre du Comité exécutif, du programme de leadership d'Alstom pour les talents clés occupant des postes de niveau moyen supérieur ou supérieur, de solutions de coaching à distance pour intensifier le développement de nos cadres ou de programmes de développement régionaux et locaux pour les cadres et les dirigeants locaux ;
- culture de formation et solutions – Alstom sait qu'il est dans l'intérêt à la fois de l'entreprise et de ses collaborateurs de développer leurs compétences, de renforcer leurs aptitudes et d'acquiescer de nouvelles compétences pour l'avenir ;
- 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 spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels (SMART) et en évaluant de manière continue leur réalisation. Pour l'évaluation des performances, l'évaluation formelle et annuelle est effectuée à la fin de l'année fiscale et un examen à mi-année après six mois de la phase de fixation des objectifs est également requis, mais l'examen périodique des performances peut être effectué à tout moment au cours de l'année fiscale.

Alstom suit l'impact de sa politique en suivant le nombre d'heures de formation par employé et s'est fixé pour objectif d'atteindre 22 heures par employé d'ici à 2025.

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, lancé chaque année.

Le cycle annuel de performance d'Alstom comprend les phases suivantes :

- fixation d'objectifs et évaluation annuelle de la performance – tous les collaborateurs participent à une réunion annuelle de fixation d'objectifs et à une évaluation de performance avec leurs responsables. Des objectifs individuels spécifiques sont convenus au début de chaque exercice fiscal. À la fin de l'exercice fiscal, lors de l'examen à mi-année et de l'évaluation annuelle de performance, le responsable et le collaborateur examinent la réalisation de ces objectifs ;
- revue du personnel et plan de succession – il s'agit d'un événement clé d'engagement de la Direction, organisé chaque année par l'équipe RH et les responsables managériaux. Il vise à construire une vision collective et partagée sur le potentiel des collaborateurs et leur évolution au sein de l'organisation ainsi qu'à préparer les prochaines étapes de leur carrière en tenant compte de leurs aspirations et des besoins de l'entreprise. Cette revue du personnel permet à la direction d'identifier les candidats potentiels au changement, de prendre en compte les souhaits de développement des collaborateurs et d'élaborer des plans de succession pour les postes clés. Les décisions prises lors des revues du personnel sont communiquées par le responsable à ses collaborateurs directs lors d'un entretien individuel, appelé

« Retours de la revue du personnel ». Ces revues du personnel sont effectuées au niveau du site, de la région, de la fonction et du Groupe ;

- développement des compétences – chaque année, tous les collaborateurs sont invités à procéder à une auto-évaluation de leurs compétences au regard de la matrice de compétences liée à leur niveau d'emploi et à leurs missions. Cette évaluation fait ensuite l'objet d'un échange lors de l'examen des compétences et est modifiée par le responsable. L'objectif de cette double évaluation est d'identifier les actions de développement (formation ou autre) qui pourraient favoriser l'alignement sur les exigences de la matrice. Il existe une matrice de compétences pour chaque fonction. Cette matrice est réexaminée chaque année pour être en phase avec les besoins de l'entreprise et pour intégrer les commentaires de l'évaluation issus de la campagne précédente.

Ces évaluations permettent une meilleure allocation des ressources, une identification plus précise des besoins de formation et la mise en œuvre de programmes de développement individuel plus pertinents et des éléments clés pour les programmes de développement collectif.

En plus du cycle annuel de performance, Alstom fournit des retours à 360° comme outil de perception comportementale pour donner un aperçu de la façon dont les personnes (manager, collègues, subordonnés directs) perçoivent le participant dans son rôle de leadership et comment le participant s'évalue. La prise de conscience générée par les résultats donne au collaborateur l'occasion de se développer. En 2023/24, le Groupe a mis à jour cet outil 360° en y ajoutant les compétences du modèle de leadership AIR, et 20 membres des RH ont été formés pour gérer une séance de débriefing. En 2023, 243 retours ont été effectués sur l'outil 360°.

Solutions de formation – Alstom University

La formation est la pierre angulaire de la stratégie de développement des collaborateurs d'Alstom, en 2023, le Groupe a investi 20 millions d'euros dans des initiatives de formation.

Cette stratégie de formation est principalement soutenue par « l'université » de l'entreprise (Alstom University) qui propose des programmes pertinents et personnalisés à tous les collaborateurs. Des partenaires triés sur le volet – universités, consultants externes, sociétés, spécialistes internes – collaborent aux programmes que l'université propose. Afin de répondre aux besoins des collaborateurs, l'éventail de méthodes de formation utilisées est par ailleurs très vaste : formation en présentiel, ateliers, salles de classe virtuelles, formations en ligne, formations mixtes, modules en réalité virtuelle. Cette offre de formation complète s'appuie sur un catalogue mondial de plus de 1 600 cours différents (en présentiel et à distance) et sur un contenu en ligne diversifié composé de plus de 5 500 éléments de formation interne et 47 000 éléments de formation prêts à l'emploi (formation en ligne, tutoriels, témoignages, cours en ligne ouverts à tous (MOOC) disponibles dans de nombreuses langues.

En 2023/24, tous les principaux domaines d'activité ont été couverts par un total de deux millions d'heures de formation.

Les principales missions de l'équipe d'Alstom University sont les suivantes :

- définir et partager les priorités annuelles de formation en lien avec la stratégie opérationnelle ;
- 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.

L'écosystème d'apprentissage numérique d'Alstom s'appuie sur 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. Grâce à cet outil, 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 et dans une variété de formats.

Les orientations globales en matière d'apprentissage établies pour l'exercice fiscal 2023/24 et partagées avec toutes les Régions étaient fondées sur :

- le renforcement du modèle de formation et de développement centré sur le collaborateur, permettant l'amélioration et le renouvellement de ses compétences sur la base de plans de développement individuels combinant la formation officielle, le coaching par les pairs et la pratique sur le lieu de travail, conformément au modèle 70/20/10 qu'Alstom souhaite généraliser ;
- l'adoption d'une plateforme de formation unique pour toutes les activités de gestion de formation, l'amélioration de l'expérience de l'apprenant, l'apprentissage social et les missions de formation axées sur les compétences (application web et mobile permettant un accès permanent au contenu de connaissances des académies d'Alstom et des tiers, y compris Coursera, LinkedIn Learning, CrossKnowledge... à tout moment et en tout lieu, quel que soit l'appareil et le contenu, y compris les modules de réalité virtuelle) ;
- la promotion d'une culture ancrée d'apprentissage et de partage des connaissances à travers le « Minds-Up World Challenge », permettant de gérer le changement pour renforcer l'adoption des nouveaux processus et outils ;
- la mise en place d'un réseau mondial de campus régionaux de l'Alstom University. Chaque région a nommé un responsable du campus régional de l'Alstom University, hiérarchiquement lié au directeur des talents de la région et fonctionnellement rattaché au directeur d'Alstom University. Cette nouvelle organisation a déjà permis une meilleure compréhension des processus et des outils de formation d'Alstom, tout en contribuant à favoriser le développement de l'esprit d'innovation à tous les niveaux de l'organisation.

Programmes de développement

Alstom estime qu'il existe une relation positive et importante entre la motivation et la performance, et que l'opportunité d'apprendre vient alimenter cette motivation. Le développement de tous les collaborateurs fait partie du Cycle Annuel de Performance de l'entreprise, qui aide les cadres à donner à leurs équipes les moyens de réussir. Pour chaque collaborateur, un plan de formation est élaboré annuellement avec son responsable et le partenaire RH, et ce plan est mis en œuvre tout au long de l'année.

Alstom University participe à l'identification et à la formation des formateurs internes. En effet, Alstom considère que la capacité de concevoir et de dispenser une formation est une véritable compétence managériale à valoriser, et que la formation interne contribue à développer et à conserver l'expertise au sein de l'entreprise, car le fait de suivre une formation pilotée par des collègues facilite le transfert de connaissances.

En 2023/24, plus de 1 500 formateurs internes ont animé des formations du catalogue d'Alstom University et plus de 93 % des sessions de formation ont été dispensées par des formateurs internes.

Le réseau de formateurs internes est régulièrement animé par l'Alstom University : chaque mois, les dernières actualités d'apprentissage sont partagées avec l'ensemble du réseau de formateurs par le biais d'appels mensuels.

De plus, en octobre 2023, une semaine d'apprentissage a été organisée, réunissant à distance des formateurs de toutes les régions d'Alstom. L'événement a été organisé dans le métavers en s'appuyant sur l'île virtuelle de Virbela : tous les formateurs d'Alstom ont ainsi pu participer à l'événement par le biais de leurs avatars tout en se connectant depuis n'importe quelle région du monde. Cette solution innovante permet la téléprésence virtuelle et améliore l'expérience des employés par rapport aux outils habituels de collaboration à distance.

Enfin, Alstom met l'accent sur le mentorat en fonction des besoins individuels de développement. 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 collègues.

Afin de gérer les compétences fondamentales de l'entreprise, les Ressources humaines ont mis au point différents programmes visant à gérer ces compétences dans toutes les fonctions. Par exemple, les programmes World Class Engineering et World Class Manufacturing sont maintenus chaque année 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. Aujourd'hui, grâce à ces programmes, le réseau d'experts d'Alstom est actuellement composé de 814 experts seniors et de 95 experts master.

Leurs missions principales sont :

- 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 ;
- développer la connaissance d'Alstom dans leur domaine et transmettre leur savoir-faire en interne, agissant ainsi en tant que formateur ;
- exercer une influence dans leur domaine de compétence et être reconnus, au sein de leurs entités et d'Alstom, mais aussi à l'extérieur du Groupe (notamment en ce qui concerne les experts master).

Des programmes de transfert de compétences spécifiques sont mis en œuvre pour les experts seniors et les experts master afin de développer l'expertise technique au sein de l'organisation.

Principaux résultats et indicateurs de performance

Solutions de formation

	2021/22	2022/23	2023/24	Objectif 2025
Part de collaborateurs ayant suivi une formation	90,7 %	88,9 %	90,8 %	90 %
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur	19,0	22,2	26,7	22
Nombre total d'heures de formation	1 378 436 heures	1 703 791 heures	2 213 886 heures	1 804 000 heures

Source : iLearn – Tableau de bord d'apprentissage

	2021/22	2022/23	2023/24	Objectif
Net Promoter Score : Propension des participants à recommander la formation qu'ils ont reçue	45	39	37	2025 : 42

Source : iLearn – Tableau de bord d'apprentissage

Le « Net Promoter Score » est un ratio allant de -100 à 100 qui mesure la propension des personnes interrogées à recommander un service aux autres.

Il est calculé comme suit : la « part de personnes qui recommandent fortement ce cours à un collègue ou à un pair » (promoteurs ayant donné une note de 9 ou 10) moins la « part de personnes ne recommandant pas le cours » (détracteurs ayant donné une note de 0 à 6)

Gestion de la performance et des talents

Afin d'inciter les collaborateurs à travailler à la réalisation des objectifs et des cibles stratégiques de l'entreprise, la reconnaissance des performances est suivie de près. Elle peut prendre la forme d'une communication au sein de l'équipe et du département, ainsi que d'une composante financière individuelle.

	2021	2022	2023
Part de collaborateurs éligibles dont les objectifs ont été fixés	86 %	87 %	90 %
Part d'employés bénéficiant d'une reconnaissance individuelle de performance	29,2 %	37,0 %	45,4 %

Source :

Enquête sociale 2023 réalisée dans 32 pays représentant 98 % de l'effectif total d'Alstom.

Enquête sociale 2022 réalisée dans 32 pays représentant 97,9 % de l'effectif total d'Alstom.

Enquête sociale 2021 réalisée dans 35 pays représentant 97,6 % de l'effectif total d'Alstom.

Diversité et égalité des chances

Stratégie et politiques

La stratégie Alstom in Motion 2025 reconnaît l'importance de la diversité, équité et de l'inclusion (DEI). La vision d'une culture d'entreprise inclusive, où tout le monde peut s'épanouir et apporter une véritable contribution, se reflète dans la valeur « Inclusivité » de l'entreprise. Alstom vise à mettre en œuvre une approche globale, en intégrant l'inclusion et la diversité à chaque étape du cycle de vie des collaborateurs, dont le recrutement, l'évaluation, le développement, la promotion et la rétention. Le Groupe encourage activement chaque partie de l'organisation à participer aux initiatives de DEI décrites dans le Parcours Inclusion des collaborateurs. Cela lui permet de créer un environnement de travail inclusif où l'on célèbre les différences et où tout le monde peut atteindre son plein potentiel.

Pour forger une culture de l'inclusion à travers toute l'organisation, le Groupe a intégré le pilier Leadership inclusif au modèle de leadership d'Alstom qui décrit les comportements que l'on attend de toute personne à un poste de direction.

La stratégie du Groupe en matière de DEI s'appuie sur quatre piliers : équilibre des genres, inclusion des personnes en situation de handicap, LGBTQ+ au travail, cultures multiples. Chacun de ces piliers fait l'objet d'engagements détaillés. Cette stratégie est déployée dans l'ensemble du Groupe dans le but de soutenir le développement continu d'une culture de l'inclusion dans l'ensemble de l'organisation.

Afin de parvenir à notre ambition en matière de DEI, une gouvernance solide a été mise en place au niveau du Groupe et au niveau régional :

- un comité de pilotage DEI – composé de membres du comité exécutif d'Alstom, de dirigeants au niveau des différentes divisions et fonctions mondiales et de membres de l'équipe de direction des RH – est chargé de mettre au point la stratégie DEI de l'entreprise, de définir des initiatives mondiales, d'assurer la communication interne et externe sur les questions de DEI et d'évaluer les progrès accomplis dans le cadre des objectifs de diversité de l'organisation. Il se réunit tous les trimestres ;
- un réseau des champions de la DEI est chargé de promouvoir, de faciliter et de soutenir la mise en œuvre des initiatives de diversité de l'entreprise au niveau régional et/ou au niveau des business units/projets. Ce réseau est coprésidé par le Champion Diversité Monde et le Directeur Développement des talents Monde et comprend des représentants DEI des Régions.

De plus amples détails concernant la stratégie de diversité, équité et d'inclusion d'Alstom, sa gouvernance et les politiques pertinentes telles que la Charte de Diversité d'Alstom et la politique mondiale de lutte contre la discrimination et le harcèlement sont disponibles sur le site web de l'entreprise.

Alstom suit l'impact de sa politique en pilotant le pourcentage de femmes parmi les managers, ingénieurs et professionnels (MEP) et s'est fixé pour objectif d'atteindre 28 % d'ici à 2025.

Procédures et plans d'action

Égalité des chances

En gardant à l'esprit toutes les dimensions de la diversité (âge, génération, niveau d'éducation, statut social et capacité/handicap), les pays sont invités à mettre en œuvre leurs propres plans d'action spécifiques pour contribuer à faire d'Alstom un lieu de travail plus inclusif tout en répondant aux priorités locales.

- Au cours de l'exercice 2023/24, des initiatives majeures ont été mises en œuvre pour promouvoir un lieu de travail plus diversifié et plus inclusif, notamment le lancement du programme « Mind the Glass ». Ce programme met l'accent sur une action locale adaptée et ciblée, et fournit un cadre pour la mise en œuvre d'initiatives visant à promouvoir l'équilibre entre les genres au niveau local. Dans le cadre de ce programme, les pays sont invités à élaborer, mettre en œuvre et contrôler un plan d'action sur deux ans, et à suivre la mise en œuvre des actions ainsi que leurs succès ;
- 47 projets pour les prix 4Awards4Inclusion. Chaque année, dans le cadre de sa campagne de remise des prix 4Awards4Inclusion, le Groupe donne à ses collaborateurs l'occasion de présenter leurs réalisations et les initiatives réussies qu'ils ont mises en œuvre afin de s'inspirer les uns les autres. Les initiatives sont revues et sélectionnées par le Comité de pilotage Diversité, Équité & Inclusion avec l'appui d'un expert DEI externe ; Les critères d'attribution d'une initiative sont l'impact, la stratégie, le leadership, l'innovation et la duplicabilité.
 - Impact : résultats et progrès en termes d'augmentation du groupe sous-représenté.
 - Stratégie : alignement sur les besoins de l'entreprise et/ou les piliers de DEI.
 - Leadership : diriger par l'entreprise et stimuler les alliances.
 - Innovation : innovante en termes de processus/approche et comparée au niveau de maturité de DEI du contexte.
 - Duplicabilité : potentiel de longévité là où elle a été mise en œuvre et potentiel de mise en œuvre dans d'autres sites/pays.
- Relance de l'Académie d'apprentissage DEI, qui offre à tous les collaborateurs des possibilités d'apprentissage général sur la diversité, équité et l'inclusion, couvrant chacun des quatre piliers de la DEI.

Soutenir l'égalité des genres

Pour la quatrième année consécutive, Alstom mène son programme de mentorat appelé « WILL » (Women in Leadership Levels). Dans le cadre de ce programme, les membres du comité exécutif deviennent, pendant neuf mois, les mentors de femmes susceptibles d'évoluer à des postes de direction.

Au niveau régional, le même type de programme est mis en œuvre en Asie-Pacifique (WILL APAC). Dans les Amériques, l'initiative « Femmes d'excellence » (AWE) a été poursuivie. Cette année, par exemple, AWE a organisé la conférence « We ELEVATE ! Investir dans les femmes : Accelerate Progress », une table ronde sur le pouvoir de l'élévation des femmes à des postes de direction et les avantages commerciaux qui en découlent. En outre, en France, en partenariat avec HEC, le programme « France leadership women » a été reconduit pour la quatrième année consécutive.

Pour respecter les lignes directrices du Groupe, tous les programmes de leadership mondiaux et régionaux doivent garantir une participation de femme d'au moins 30 %. En 2023, cet objectif de 30 % a été dépassé pour tous les programmes mondiaux. Conformément à l'objectif du groupe d'augmenter le pourcentage de femmes occupant des postes de cadres supérieures dans l'entreprise, une attention particulière a été portée sur le développement des femmes au cours de cette année par le biais du processus de bilan annuel du personnel, où il a toujours été demandé d'identifier au moins une femme dans le plan de succession.

En outre, la politique de rémunération globale et les procédures d'Alstom interdisent strictement toute forme de discrimination au moment de déterminer et de réviser la rémunération de ses collaborateurs et collaboratrices. Depuis 2021/22, l'entreprise surveille ses pratiques mensuellement pour identifier les écarts de rémunération qui peuvent exister entre femmes et hommes au sein de son personnel, en utilisant son système de classification interne. Cette analyse évalue les écarts salariaux (rémunération fixe et variable) par grade, en tenant compte également des performances et des niveaux potentiels de chaque personne, tels qu'évalués au cours du cycle annuel de performance. Le suivi régulier de cette analyse permet de sensibiliser la direction de l'entreprise à cette question et peut déclencher des actions correctives ponctuelles en cas de besoin. Cela a été renforcé par des ajustements dans la définition de l'enveloppe de rémunération et les processus de révision salariale, afin d'assurer une amélioration continue de cet indicateur.

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. En 2023, l'entreprise a continué à progresser sur la voie de l'intégration culturelle entamée en 2021. Afin de diffuser les valeurs fondamentales de l'entreprise, un réseau de

100 champions de valeurs « AIR » a été mis en place début 2022. Ces champions, représentant toutes les zones géographiques, lignes de produits et fonctions, sont chargés de partager les initiatives, de promouvoir la connaissance des valeurs et de soutenir l'appropriation des valeurs « Agilité », « Inclusivité » et « Responsabilité » (AIR) du Groupe. Pour ce faire, les champions AIR ont reçu une formation et se réunissent tous les trimestres pour partager leurs progrès et faire le point sur leurs activités.

Emploi et insertion des personnes en situation de handicap

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. Alstom poursuit également son partenariat avec The Valuable 500, le réseau de 500 chefs d'entreprise et de leurs sociétés qui s'engagent à agir en faveur de l'inclusion des personnes handicapées. Par ailleurs, depuis 2022, Alstom participe à l'initiative « Generation Valuable ».

En 2023, à l'occasion de la Journée internationale des personnes handicapées, un webinaire en ligne intitulé « Disability Inclusion at Alstom » a été organisé. Au cours de cet événement, des sites du monde entier ont partagé leurs meilleures pratiques internes afin d'inciter les cadres à prendre des mesures dans leur propre domaine de responsabilité. Plus de 600 cadres ont assisté à cette conférence.

Les réglementations relatives à l'emploi des personnes en situation de handicap étant très différentes d'un pays à l'autre, les plans d'action visant à promouvoir l'intégration de ces personnes sont menés au niveau local.

Inclusion de la communauté LGBTQ+

Pour sensibiliser aux défis auxquels est confrontée la communauté LGBTQ+, le groupe de ressources pour les employés des fiertés d'Alstom, Alstom True Colours, organise le Train Arc-en-ciel.

Cette initiative mondiale a lieu chaque année au mois de juin et est consacrée à la célébration et à la commémoration des personnes lesbiennes, gays, bisexuelles et transsexuelles. Alstom True Colours (ATC) North America organise cet événement, qui relie les participants du monde entier, et qui transforme leur nombre de pas et les résultats d'autres activités sportives en carburant pour le train de la fierté virtuelle. Cette initiative permet de sensibiliser aux questions LGBTQ+, de développer un sentiment de communauté et de favoriser l'acceptation des diverses orientations sexuelles.

En Italie, Alstom est partenaire de l'association Parks. Parks a été créée dans le but d'aider les entreprises partenaires à comprendre et à exploiter au maximum les opportunités commerciales découlant de l'élaboration de stratégies et de bonnes pratiques respectueuses de la diversité, en particulier pour ce qui est de l'orientation sexuelle et de l'identité de genre.

Principaux résultats et indicateurs de performance

En France, où l'égalité de genre est une priorité pour le Groupe, Alstom a atteint 94 points (sur 100) en 2023 à l'indice d'égalité professionnelle pour sa plus grande entité juridique, Alstom Transport SA (même résultat que l'année dernière), et 93 pour sa deuxième plus grande entité, Alstom Crespin (+5 points par rapport à l'année dernière).

Égalité hommes-femmes

	2021/22	2022/23	2023/24
Pourcentage de femmes dans l'effectif total	18,8 %	19,7 %	20,7 %
Pourcentage de femmes : managers, cadres et ingénieures	23,2 %	23,9 %	24,7 %
Pourcentage de femmes : cadres-dirigeantes et postes de direction	18,3 %	19 %	19,7 %
Pourcentage de femmes à des postes managers, cadres et ingénieures STEM ⁽¹⁾	16,1 %	16,1 %	17,5 %
Pourcentage de femmes ayant bénéficié d'une formation ⁽²⁾	20,4 %	21,5 %	21,7 %

Sources : Alstom SIRH. Au 31 mars 2024.

(1) STEM défini par les fonctions métier : Ingénierie, Industriel, Transformation Numérique, IS&T, Gestion de projets et des appels d'offres, managers, cadres et ingénieures.

(2) Source : iLearn – Tableau de bord d'apprentissage.

Écart salarial hommes-femmes

L'équité salariale entre les femmes et les hommes reste une priorité pour le Groupe, et Alstom a lancé diverses initiatives pour atteindre l'objectif de neutralité.

Les années précédentes, Alstom a mesuré et communiqué l'écart de rémunération médian entre les hommes et les femmes, ajusté en fonction des mesures de performance. Alors qu'Alstom continue de mesurer cet écart ajusté et de l'utiliser dans le cadre de processus décisionnels comme les révisions salariales, le Groupe a décidé de modifier sa méthodologie de reporting à partir de l'exercice 2023/24.

Pour renforcer les initiatives qui favorisent une réduction structurelle de l'écart de rémunération entre les genres en visant la neutralité, Alstom s'est concentré sur l'évolution de l'écart médian entre les rémunérations cibles des femmes et des hommes par niveau. Actuellement, pour l'ensemble des cadres, ingénieurs et professionnels, l'écart médian est mesuré à 5,5 % au 31 mars 2024 contre 5,8 % l'année dernière. Alstom calcule l'écart salarial entre hommes et femmes en déterminant la différence entre les compa-ratios moyens des femmes et des hommes. Les compa-ratios sont basés sur la rémunération totale par rapport aux valeurs de référence basées sur le niveau du poste et la géographie.

	2021/22	2022/23	2023/24
Écart salarial hommes-femmes pour les cadres et ingénieurs	6,3 %	5,8 %	5,5 %
Écart salarial hommes-femmes pour les cadres supérieurs	5,7 %	6,6 %	3,9 %
Écart salarial hommes-femmes pour les cadres-dirigeants	6,7 %	8,1 %	7,0 %

Changement de méthodologie entre l'exercice 2022/23 et l'exercice 2023/24. Les données des années précédentes ont été mises à jour.

En termes de rémunération variable, l'écart hommes-femmes peut être analysé par la différence de réalisation des objectifs individuels pour l'exercice donné (la réalisation des objectifs collectifs résulte d'indicateurs globaux qui ne sont pas liés à des situations individuelles).

	2021/22*	2022/23*	2023/24*
Écart entre les primes versées aux hommes et aux femmes (réalisation des objectifs individuels)	0 %	0 %	0 %
Écart entre les primes versées aux hommes et aux femmes pour les cadres supérieurs	+1 % en faveur des femmes	+1 % en faveur des femmes	+2 % en faveur des femmes
Écart entre les primes versées aux hommes et aux femmes pour les cadres-dirigeants	+2 % en faveur des femmes	0 %	+2 % en faveur des femmes

* Ceci se réfère au paiement de l'exercice fiscal.

Emploi de personnes en situation de handicap

	2021	2022	2023
Pourcentage de collaborateurs en situation de handicap	2,3 %	2,42 %	2,18 %

Source :

2023 Enquête sociale menée dans 32 pays représentant 98,0 % de l'effectif total d'Alstom.

2022 Enquête sociale réalisée dans 32 pays représentant 97,9 % de l'effectif total d'Alstom.

2021 Enquête sociale réalisée dans 35 pays représentant 97,6 % de l'effectif total d'Alstom.

3. UN IMPACT POSITIF SUR LA SOCIÉTÉ

En tant que Groupe mondial opérant dans 77 pays, Alstom joue un rôle majeur dans le développement économique local, notamment en travaillant avec des chaînes d'approvisionnement locales et en menant différentes initiatives sociales et économiques pour développer les écosystèmes régionaux. Alstom continue également à s'engager auprès des communautés locales proches de ses sites, par le biais d'un dialogue continu et d'une contribution dans le cadre d'un engagement à long terme.

À travers ses programmes locaux de Développement Durable et RSE incluant les actions en faveur des communautés, le Groupe cherche à agir et à être reconnu localement en tant qu'entreprise responsable. En 2023, en guise de reconnaissance de la réussite de ses activités socialement responsables, Alstom a reçu le label Engagé RSE de l'AFNOR pour sa conformité avec la norme ISO 26000 au Canada.

Cette reconnaissance porte le nombre de labels Engagé RSE à huit, en s'ajoutant aux pays suivants déjà évalués : l'Australie, la Belgique, le Canada, la France, l'Inde, l'Italie, l'Espagne et le Royaume-Uni et l'Irlande. Le renouvellement des labels au fil des années avec des résultats améliorés démontre l'engagement des équipes locales dans une démarche d'amélioration continue des principes et de la gestion de la responsabilité sociale, sur des sujets tels que la gouvernance d'entreprise, le respect des droits humains, les pratiques de travail, l'environnement, les pratiques d'opération justes, le traitement des consommateurs et la participation au développement communautaire. D'ici 2025, Alstom a pour objectif d'étendre à 12 le nombre de pays couverts par le label.

Sujets stratégiques	Objectifs RSE principaux	Point de départ/référence	Année de départ/référence	2023/24	Année cible	Progrès	ODD
Contribution au développement local	Réaliser chaque année une étude du nombre d'emplois soutenus	Atteint	FY2021/22	Atteint	2024/25		
Relations avec les communautés locales	2025 : Atteindre 250 000 bénéficiaires d'actions locales	245K	FY2021/22	359K	2024/25		

Atteint En progression

Contribution au développement local

Stratégie et politiques

En proposant des solutions de mobilité partout dans le monde, le Groupe ancre ses projets dans les économies locales où il intervient. Alstom est en mesure de répondre aux exigences en matière de contenu local, notamment dans le cadre des politiques d'achat public (institutions, États, villes), de se conformer à des réglementations exigeantes et de satisfaire aux attentes croissantes de ses clients en matière d'empreinte locale.

En ce sens, sa contribution au développement économique et social comprend un large éventail d'initiatives : l'emploi, les formations, les investissements au niveau local, la collaboration avec les petites, moyennes et grandes entreprises et les start-up du pays, les pôles d'innovation, les associations, les universités, les actions inclusives, mais aussi le développement des relations avec les parties prenantes économiques régionales. Le développement des écosystèmes locaux fait partie de la stratégie de développement d'Alstom. Les principaux objectifs du Groupe sont les suivants :

- promouvoir les institutions et les sociétés locales innovantes ;
- participer à la croissance de la chaîne d'approvisionnement régionale ;
- contribuer au développement des territoires où elle mène ses activités.

Partout où Alstom étend son empreinte industrielle, de nouvelles activités apparaissent et se développent, notamment grâce à sa collaboration avec divers fournisseurs. En effet, dans tous les pays où il intervient, Alstom s'appuie sur un réseau de fournisseurs locaux pour répondre aux exigences contractuelles ou réglementaires et mettre en œuvre ses projets.

En outre, dans le cadre de sa stratégie d'innovation ouverte, Alstom contribue également à stimuler le développement des start-up en participant à des programmes de R&D ou à des opérations de capital-risque et en collaborant avec des pôles d'innovation.

Alstom mesure l'impact de sa stratégie de développement local en suivant :

- l'alignement du nombre de collaborateurs par rapport aux ventes par destination ;
- la part des achats régionaux ;
- le nombre d'emplois soutenus.

Procédures et plans d'action

Les principales contributions d'Alstom au développement social et économique local sont constituées de solutions sur mesure pour répondre aux spécificités de chaque client et pays. En effet, Alstom développe sa chaîne d'approvisionnement locale dans le respect des lois et réglementations nationales et internationales, ainsi que pour répondre aux attentes de ses clients et parties prenantes, ou à celles des bailleurs de fonds. Ainsi, les équipes internationales d'experts d'Alstom utilisent leurs connaissances des écosystèmes régionaux et proposent des solutions adaptées à chaque projet de développement local.

Dans le cadre de la procédure de réponse aux appels d'offres, les équipes d'Alstom contactent d'abord les institutions économiques, les entreprises locales et internationales déjà présentes dans le pays du projet. Ensuite, au besoin, elles coordonnent l'installation de structures complémentaires (par exemple : bureaux, dépôts de maintenance, sites industriels) selon les termes du contrat avec le client.

Les équipes du Groupe s'engagent également à identifier, qualifier et accompagner les fournisseurs et sous-traitants locaux, et en particulier les petites et moyennes entreprises (PME) ainsi que les start-up.

Elles peuvent déployer des programmes de développement de fournisseurs, notamment pour le développement de produits, la conformité aux normes internationales, l'augmentation des capacités et le transfert de technologie ou mettre en œuvre des programmes de développement des compétences et des partenariats avec des organismes de formation. Une attention particulière est apportée pour renforcer les compétences des fournisseurs et prendre en compte des prérequis 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.

Ce soutien sera renforcé par l'ouverture d'une académie de formation pour les fournisseurs fin 2024.

Les parrainages ou collaborations avec des associations ou institutions font également partie de la stratégie du Groupe et se concentrent principalement sur des actions positives envers des catégories spécifiques de fournisseurs (employant des minorités, des personnes en situation de handicap, des seniors, des femmes).

Principaux résultats et indicateurs de performance

La présence mondiale actuelle d'Alstom dans 77 pays illustre sa capacité à adapter son organisation afin de renforcer sa présence internationale, en assurant une grande proximité avec ses clients.

La large couverture géographique des fournisseurs et des sous-traitants d'Alstom témoigne de sa capacité à soutenir le développement local dans le monde entier. Les initiatives récentes du Groupe illustrent la mise en œuvre concrète de sa stratégie mondiale de développement local :

Amériques

- **Aux États-Unis**, Alstom continue de se positionner comme une organisation d'approvisionnement de classe mondiale, comme un partenaire stratégique de valeur et un acteur de la différenciation dans l'industrie. Rien que pour le projet de train à grande vitesse, Alstom s'est associé à 170 fournisseurs dans 27 États, ce qui a profité à plus de 90 collectivités dans tout le pays. Alstom et Amtrak ont travaillé en étroite collaboration pour atteindre des objectifs ambitieux concernant les petites entreprises (SBE), les entreprises détenues par des personnes provenant de milieux défavorisés (DBE) et les entreprises détenues par des femmes ou des personnes issues de minorités (MWBE) dans tout le pays. Alstom investit dans les collectivités locales, en contribuant au développement des talents et des compétences de la main-d'œuvre locale par le biais de partenariats avec les établissements d'enseignement locaux et les petites entreprises. Le Groupe aspire à renforcer l'équité sociale et l'inclusion au sein du

secteur et travaille avec diligence, par l'intermédiaire de son programme de fournisseurs privilégiant les DBE, dont le but est de développer les chaînes d'approvisionnement locales. Ce programme DBE encourage le partenariat avec des entreprises certifiées SBE, DBE ou MWBE, ou appartenant à des vétérans handicapés, créant ainsi des opportunités égales d'emploi et de croissance. Le programme MWBE avec MAC Tech, entreprise spécialisée dans la fabrication et les réparations, sur le site de JFK Automated People Mover en est un exemple. MAC Tech est né d'un simple autoentrepreneur, que l'équipe locale d'Alstom a encadré jusqu'à ce qu'il obtienne la certification MWBE. Alstom a aidé MAC Tech à devenir une entreprise de fabrication de pointe spécialisée dans le métal. Grâce au partenariat d'Alstom, le chiffre d'affaires de MAC Tech est passé de 42 000 euros en 2006 à 3,5 millions d'euros. L'entreprise investit dans les technologies de pointe et dans le développement de ses collaborateurs. Alstom continue à entretenir des partenariats solides avec ses partenaires législatifs à tous les niveaux du gouvernement : local, étatique et fédéral. Le département des Achats d'Alstom dans les Amériques participe activement à des initiatives industrielles, notamment avec l'APTA (American Public Transportation Association), plusieurs sous-comités de l'APTA, et dans l'État de New York avec le forum NYS MWBE (New York State Minority/Women Owned Business Enterprises).

- **Au Canada**, Alstom est le seul constructeur ferroviaire à disposer d'une capacité de production et d'une chaîne d'approvisionnement locale solide. L'entreprise ayant des sites de production en région, en dehors des zones urbanisées, elle veille à s'approvisionner dans les zones environnantes de La Pocatière et de Thunder Bay, par exemple. Engagée dans le développement social et économique, l'entreprise promeut activement les achats responsables de la Colombie-Britannique à la Nouvelle-Écosse, en passant par l'Ontario et le Québec. Alstom dispose d'un panel de fournisseurs qui s'étend sur 8 des 10 provinces et comprend annuellement plus de 1 200 fournisseurs couvrant plus de la moitié des dépenses du pays. La société soutient activement de nombreuses associations professionnelles et des partenaires provenant d'autres secteurs, en particulier l'Association des Manufacturiers Exportateurs du Québec.
- **En Amérique latine**, Alstom joue un rôle stratégique dans l'industrie ferroviaire. En 2023, l'entreprise a livré plus de 150 voitures, et la prévision de production pour les cinq prochaines années s'élève à 1 000 voitures dans cette zone géographique. Les offres de produits comprennent un niveau important de localisation au Brésil et au Mexique, ce qui a un impact direct sur la chaîne d'approvisionnement dans les deux pays.

Asie/Pacifique

- **En Inde**, Alstom met activement en œuvre la politique nationale « Make-in-India » principalement à travers le développement de fournisseurs locaux. Ses usines de matériel roulant à Sri City (Andhra Pradesh) et à Savli (Gujarat) sont des centres de fabrication à la fois pour les projets nationaux et internationaux. Alstom India est le deuxième contributeur aux dépôts de brevets dans le Groupe Alstom. Alstom en Inde achète des biens et des services d'une valeur d'environ 730 millions d'euros, dont 75 % auprès de fournisseurs indiens. Le Groupe travaille avec près de 1 200 fournisseurs indiens, dont 12 % sont des petites et moyennes entreprises (PME). L'entreprise a parrainé des programmes avancés de développement de fournisseurs pour plus de 4 fournisseurs majeurs dans le but d'améliorer leur maturité. Les fournisseurs indiens exportent actuellement pour plus de 40 millions d'euros de biens et de services, principalement vers l'Allemagne, la France, l'Australie et les Amériques. En 2023, Alstom a formé plus de 424 personnes employées chez 89 de ses fournisseurs, dans le cadre de divers programmes techniques.
- **Alstom Australie et Nouvelle-Zélande** est le premier constructeur de matériel roulant et fournisseur de services et de signalisation en Australie, avec un chiffre d'affaires de 730 millions d'euros et un carnet de commandes de 4,2 milliards d'euros à la fin du mois de mars 2023. Cette branche est présente sur 25 sites, dont 3 usines de fabrication, et collabore avec 850 fournisseurs australiens, ce qui représente 3 000 emplois indirects, contrats d'apprentissages et de stages, et des

dépenses annuelles de 364 millions d'euros. Elle travaille beaucoup dans le domaine des marchés publics sociaux, avec des dépenses annuelles de 1,2 million d'euros, et a mis en place un nouveau groupe consultatif sur l'approvisionnement social (SPAP) qui se concentrera particulièrement sur le contrat décennal de maintenance du matériel roulant (RRSMC) de l'État de Victoria. Signé en décembre 2023, ce dernier comporte des engagements en matière d'égalité femmes-hommes, de stages pour les autochtones, de développement durable pour les entreprises et de formation. Alstom a établi un partenariat avec plusieurs fournisseurs de prestations sociales. Nadrasca est le fournisseur officiel d'articles promotionnels et de vêtements d'entreprise qui soutient des personnes en situation de handicap, tandis que Kulbardi, qui fournit les besoins pour les bureaux et la papeterie, est le plus grand fournisseur d'avantages sociaux avec des dépenses totales de 1,2 million d'euros depuis 2021. Alstom Australie a commencé à fabriquer 100 tramways de classe G de nouvelle génération pour Melbourne, s'engageant à inclure 65 % de matériel local. Le secteur y participe largement, notamment par le biais de programmes de recherche et de développement établis avec des universités locales, et la société a lancé le Centre d'excellence de la chaîne d'approvisionnement de la mobilité, un partenariat avec le gouvernement de l'État de Victoria. La fabrication de 25 nouveaux trains X'Trapolis 2.0 a également commencé dans le Victoria, avec un engagement de 60 % de matériel local. Les deux projets ont entrepris de longs programmes d'engagement public comptant près de 2 000 parties prenantes, notamment des groupes de personnes handicapées et des groupes communautaires, qui ont également travaillé avec des entreprises sociales comme Ability Works. À Perth, le premier train de série C fabriqué par Alstom est entré en service début 2024. Ce projet de Metronet fait affaire avec Eon Protection, une entreprise détenue à 100 % par des autochtones, pour fournir des services de sécurité sur le site. En se procurant des services auprès d'Eon Protection, le projet aide les autochtones à trouver du travail, à se développer professionnellement et à construire des carrières, créant ainsi de nouvelles opportunités et aspirant à leur donner le sentiment de se sentir à leur place. Ce projet a également mis en place un programme de pré-emploi pour les autochtones, qui leur a permis d'acquérir une qualification partielle et une véritable expérience professionnelle dans l'industrie ferroviaire, afin d'aider les communautés et les familles autochtones à surmonter les obstacles. Ce programme a permis d'employer trois apprentis mécaniciens autochtones. Alstom Australie est également partenaire du groupe autochtone Kinaway Aboriginal Chamber of Commerce, dont elle soutient les projets et les événements, et a récemment soumis une offre pour la partie 1 (REFLECT) du plan d'action en faveur de la réconciliation avec Reconciliation Australia. Alstom propose des programmes accélérés de formation et de développement des compétences grâce à des partenariats spécifiques avec TAFE (« Technical and Further Education ») et des organismes de formation locaux, créant ainsi une nouvelle génération de professionnels qualifiés dans le domaine de la fabrication ferroviaire. Il collabore également avec l'industrie et les fournisseurs locaux en organisant des journées des fournisseurs ainsi qu'un salon de l'industrie et des carrières.

Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale

- **Au Kazakhstan**, Alstom est le seul fabricant de locomotives électriques et d'aiguillages en Asie centrale et dans la région du Caucase. Le Groupe emploie plus de 1 000 personnes et dispose de trois dépôts, de deux usines et d'un centre de réparation. La première usine est EKZ à Nur-Sultan pour la fabrication et la maintenance de locomotives électriques, ainsi que pour la

production de transformateurs embarqués. La seconde est KEP à Almaty pour la production d'aiguillages. EKZ a entamé depuis 2022 un plan de localisation sur les principaux produits de base pour ses projets de locomotives KZ4 et KZ8. Les niveaux de localisation augmenteront puisque les armoires de traction sont produites depuis 2022 par EKZ, une coentreprise d'Alstom, et que les locomotives de transport de fret et de passagers devraient atteindre environ 40 % de contenu local. De plus, les transformateurs de traction pour les locomotives de transport de passagers seront désormais produits chez EKZ (les transformateurs de traction pour le fret sont fabriqués localement depuis 2020).

- **En Égypte**, Alstom a également lancé un plan de localisation de ses activités ferroviaires en recherchant, qualifiant et développant des fournisseurs égyptiens pour l'Autorité nationale des tunnels, les chemins de fer nationaux égyptiens et les projets de monorail.
- **Au Maroc**, Alstom soutient les objectifs du Royaume de développer sa base industrielle par le transfert de connaissances et de nouvelles capacités de production et d'ingénierie. La stratégie d'Alstom est de localiser le plus possible les activités d'achats au Maroc. L'objectif d'Alstom est d'augmenter en permanence le taux de localisation et d'atteindre 53 % d'ici 2025.
- **En Arabie saoudite**, Alstom a organisé une journée des fournisseurs à Riyad en juillet 2023, afin de célébrer la collaboration et l'excellence, de renforcer et de diversifier son réseau de fournisseurs et de souligner son engagement en faveur de la localisation.

Europe

En 2023/24, Alstom a organisé plusieurs journées des fournisseurs à travers l'Europe rassemblant des centaines de prestataires, qui ont abordé différents sujets tels que les enjeux RSE. Se sont ainsi tenus trois événements au Royaume-Uni pour les fournisseurs écossais (événement « Meet the buyer » + focus sur la maintenance et les opportunités ferroviaires + stratégie d'engagement), trois événements en Suède (focus sur les conditions de paiement et l'affacturage inversé), un à Bucarest en Roumanie (sur les activités de services) et un à Ceska Lipa en République tchèque (sur les achats indirects).

- **En Espagne**, Alstom va fournir 152 trains périurbains de grande capacité destinés à RENFE, 10 trains Coradia Stream destinés à FGC pour le service aéroportuaire (incluant 15 ans de maintenance et la construction d'un dépôt), 3 tramways Citadis X05 destinés à ATM. Par ailleurs, la production de 50 rames de métro de nouvelle génération pour TMB est sur le point de s'achever. En décembre 2022, Alstom a remporté un contrat pour fournir 49 trains Coradia Stream supplémentaires de grande capacité à RENFE ; tous les trains seront fabriqués à l'usine Alstom de Santa Perpètua, à Barcelone. Alstom Espagne s'engage à développer l'industrie locale, à créer des emplois locaux stables et de qualité, ainsi qu'à consolider un important centre ferroviaire en Espagne. Enfin, Alstom Trapaga travaille avec une entreprise qui embauche des personnes en situation de handicap pour la livraison de jeux de barres.
- **Au Royaume-Uni**, Les fournisseurs d'Alstom peuvent bénéficier de formations et d'évaluations de la « Supply Chain School for Sustainability », organisation dont Alstom est un membre actif et dont plus de 100 employés d'Alstom UK se sont inscrits à la formation. Alstom a également rejoint Scottish Engineering et son Rail Cluster Builder ; cette organisation met en relation les entreprises en Écosse et favorise l'accès aux principaux clients et projets afin de développer les compétences et les opportunités commerciales.
- **Au Benelux**, plusieurs actions d'inclusion sont menées avec les fournisseurs : développement des talents locaux pour remédier à la pénurie de profils, inclusion de personnes en situation de handicap dans les services de fabrication dans le cadre du projet Tram TEC, activités d'ingénierie employant des personnes autistes.

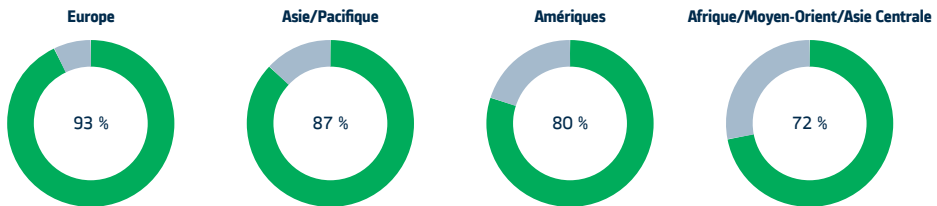
- Alstom est profondément enraciné dans les collectivités en **Allemagne, en Autriche et en Suisse**. Comme l'entreprise possède 17 sites dans ces zones, en partie aussi dans des zones économiquement plus faibles, comme l'Allemagne de l'Est, Alstom accorde une attention particulière à s'approvisionner auprès de fournisseurs locaux. L'entreprise promeut activement les achats responsables dans ces trois pays, avec environ 4 000 fournisseurs approvisionnant les sites Alstom dans le monde entier. En outre, Alstom poursuit son partenariat solide avec tous les clients de la région, publics et privés, ainsi qu'avec un certain nombre d'institutions, d'universités et d'associations où l'entreprise est représentée par des collaborateurs de différentes fonctions, y compris les achats. Alstom participe à plus de 30 associations liées aux affaires, au développement économique, à l'ingénierie, à la logistique, à la qualité, aux ressources humaines et plus encore. Enfin, Alstom a organisé plusieurs journées des fournisseurs sur différents sites, réunissant un nombre important de fournisseurs clés, et a choisi cette année de mettre en lumière les projets de locomotives Traxx en cours et remportés récemment.
 - **En France**, Alstom a une empreinte industrielle importante (80 % de ses achats proviennent de France) et a mené plusieurs projets et initiatives consacrés aux PME en matière de performance industrielle, de développement durable et d'inclusion :
 - Pour la 3^e ligne du métro de Toulouse, une politique d'achats responsables a été mise en place, par exemple à travers la participation active d'Alstom au sein du pôle de compétitivité Totem ou à plusieurs initiatives prises en Occitanie.
 - Alstom La Rochelle a tenu sa convention fournisseurs en septembre 2023 : 35 % des fournisseurs invités sont issus du Grand Ouest. Alstom Valenciennes a pu identifier des fournisseurs locaux pour remplacer certains distributeurs, grâce au réseau de l'Association des Industries Ferroviaires. En outre, ce site a mené une enquête détaillée sur la RSE auprès de ses principaux fournisseurs : parmi les 87 réponses recueillies, 4 fournisseurs ont été reconnus et mis en avant pour leurs bonnes pratiques. Les résultats de cette enquête ont été présentés au comité local de RSE en octobre 2023.
 - Alstom, qui place l'inclusion et l'égalité professionnelle au cœur de sa stratégie, accompagne régulièrement le secteur protégé à travers les « Entreprises Adaptées » (EA) et les « Établissements ou Services d'Aide par le travail » (ESAT), qui contribuent à l'emploi de personnes en situation de handicap sur les sites d'Alstom en France. Par exemple, Alstom La Rochelle emploie des travailleurs d'ESAT sur le site pour différentes activités (production de tables de câblage, nettoyage de chaussures de sécurité, tri des colliers Rilsan), tandis qu'Alstom Le Creusot fait appel à une entreprise d'insertion pour les travaux de nettoyage et de peinture. Alstom Crespin a lancé une enquête sur l'inclusion auprès de ses principaux fournisseurs dans le cadre des marchés publics indirects. Parmi les 160 réponses collectées, trois fournisseurs dont on a reconnu les bonnes pratiques ont été invités à échanger avec le comité RSE du site. Enfin, Alstom travaille régulièrement avec RéseauH pour promouvoir les professionnels en situation de handicap : une candidate récompensée par le trophée annuel « Femmes en EA ou ESAT », formation des équipes d'achats françaises à l'achat inclusif et conférence sur les maladies invalidantes au travail en 2023. En 2023, les achats auprès des fournisseurs de l'économie inclusive (c'est-à-dire couvrant les piliers d'inclusivité suivants : situation de handicap, intégration, économie sociale et solidaire, quartiers prioritaires de la politique de la Ville, zones de revitalisation rurale) représentaient 125 millions d'euros pour la France, soit 6,1 % des dépenses totales ; ceci a été réalisé grâce à 318 fournisseurs.
 - Alstom France a également passé des contrats avec les principaux fournisseurs de main-d'œuvre temporaire afin d'aider à développer des solutions plus inclusives pour ses sites. Tout d'abord, ces entreprises mettent en œuvre des objectifs et une gouvernance régulière pour suivre les taux de personnes en situation de handicap proposés au niveau du site et au niveau régional. Elles ont mis en place des actions spécifiques pour s'assurer de refléter les valeurs d'Alstom dans leur processus de recrutement ou dans leurs campagnes de communication pour Alstom. En outre, elles soutiennent également Alstom pour amener beaucoup plus de femmes dans les usines, en déployant des programmes pour accueillir les femmes, en particulier dans l'industrie, en s'engageant à atteindre l'objectif de 26 % de femmes en France. Enfin, de nombreuses discussions sont en cours sur les sujets de l'insertion, afin de renforcer encore plus la diversité sur la population intérimaire.
 - Le Groupe est membre actif du Programme CARE (Compétitivité, Accompagnement, Rail, Emploi) de l'association CARE Rail. Ce programme vise à renforcer les performances industrielles des PME du secteur ferroviaire français grâce à un diagnostic de maturité industrielle réalisé par un expert indépendant (planification, gestion des flux, qualité et approvisionnement) et à un suivi régulier des actions d'amélioration. En partenariat avec la Fédération des Industries Ferroviaires (FIF) et BPI France, Alstom prévoit d'étendre ce projet à toute la France. Cinq groupes de PME locales ont déjà été déployés en France (pour les régions Hauts de France et Auvergne-Rhône-Alpes et pour le Grand Ouest), les deux derniers groupes le 12 juin 2023 et le 18 janvier 2024.
 - Alstom est membre du Pacte PME depuis sa création en 2010. Il s'agit d'une association paritaire réunissant des grandes entreprises et des PME autour d'une conviction commune : pour faire croître les PME françaises et favoriser l'émergence de nouveaux leaders dans l'économie française, les entreprises de toutes tailles doivent mieux coopérer. Cela stimule toutes les formes de coopération en matière d'achats, d'innovation ouverte, d'exportation, de développement des compétences, etc. En effet, au sein de cette association, Alstom participe à l'Observatoire, un baromètre d'entreprise pour évaluer la relation clients/PME. En 2022/23, Alstom a participé à plusieurs ateliers afin de définir et de promouvoir les meilleures pratiques pour améliorer les conditions de paiement avec les fournisseurs (en particulier les PME) en France.
 - Alstom France est membre du Conseil d'administration de l'association Ferrocampus dans la région Nouvelle Aquitaine, qui se concentre sur la recherche et l'innovation pour les lignes régionales et s'adresse aux étudiants pour promouvoir le secteur ferroviaire. Ferrocampus organise également le Rail Innovation Challenge, un concours d'innovation collaborative pour les étudiants en master en Europe.
- Les trois centres d'innovation de Tel-Aviv, Singapour et Stockholm favorisent également la collaboration avec les partenaires locaux. Il s'agit de structures polyvalentes en faveur de l'innovation, conçues en fonction de leurs écosystèmes.
- L'année 2023/24 a été marquée par le premier grand événement de promotion externe de la collaboration entre Alstom et des start-up. À l'occasion du salon VivaTech à Paris en juin 2023, Alstom a invité six start-up sur son stand, leur permettant de bénéficier de la visibilité d'Alstom pour augmenter la leur. Comme chaque année, Alstom a également lancé une campagne mondiale de repérage avec le soutien d'un partenaire externe. Cinq start-up ont ainsi été présentées à des experts internes qui étudient actuellement des cas de collaboration potentiels.

RÉPARTITION DES COLLABORATEURS ET DES VENTES PAR RÉGION EN 2023/24

	% de collaborateurs	% de ventes par destination
Europe	55,7 %	58 %
Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale	6,7 %	9 %
Asie-Pacifique	19,6 %	14 %
Amériques	18 %	20 %

Alstom est un acteur clé de l'écosystème industriel régional :

PART DES ACHATS RÉGIONAUX PAR RÉGION (AUX FOURNISSEURS EXTERNES DE NIVEAU 1) :

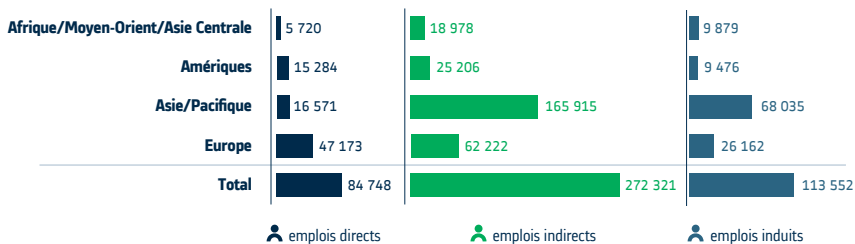


Évaluations de l'impact social

Alstom a défini une méthodologie pour évaluer la contribution du Groupe au développement des territoires dans les nombreux pays où il opère. Cela se traduit par la valeur sociale et économique créée localement par les activités d'Alstom. En effet, les entités du Groupe sont considérées comme des fournisseurs locaux clés de produits et de services, des moteurs des chaînes d'approvisionnement locales, ainsi que des employeurs importants et des développeurs de compétences. Cet impact positif pourrait être mesuré par le nombre d'emplois soutenus (directs, indirects et induits). L'impact des entités

sur le développement national est également évalué en tenant compte de leur empreinte écologique et de leur rôle en tant qu'entreprise citoyenne. Jusqu'à présent, sept évaluations d'impact ont été menées au cours des dernières années, mettant en lumière la contribution d'Alstom en Inde, au Maroc, au Kazakhstan, en Afrique du Sud, au Royaume-Uni, en France et aux États-Unis, généralement perçue de manière positive au niveau local. Le Groupe continue à déployer cette méthodologie à d'autres pays où il a une présence significative, et de nouveaux rapports d'impact devraient être publiés lors de l'exercice 2024/25 pour l'Italie, le Canada et l'Espagne.

NOMBRE D'EMPLOIS SOUTENUS (DIRECTS, INDIRECTS, INDUITS)



Les emplois directs représentent la contribution de l'activité/entité elle-même à l'ensemble de l'économie (le nombre de collaborateurs travaillant pour Alstom).

Les emplois indirects sont les emplois soutenus dans la chaîne d'approvisionnement d'Alstom du fait des achats du Groupe auprès de ses sous-traitants et fournisseurs. Les emplois induits sont les emplois soutenus par l'économie dans son ensemble, à travers la dépense dans l'économie des salaires des collaborateurs directement employés par Alstom, corrigés de l'impôt sur le revenu, de leurs contributions sociales et d'épargne.

Source : Enquête sur l'impact social d'Alstom 2023.

Relations avec les communautés locales

La légitimité d'une entreprise comme Alstom, qui opère dans de nombreux pays à travers le monde, repose non seulement sur sa capacité à satisfaire ses clients, ses partenaires, ses investisseurs et ses collaborateurs, 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, sa légitimité contestée (son « droit d'exercer son activité »).

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 tout le monde.

Stratégie et politiques

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, collaborateurs, 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 ou Afrique du Sud par exemple, la législation impose aux entreprises de mener à bien de telles actions.

Le département Développement Durable et RSE coordonne le déploiement transversal des politiques de relation avec les communautés locales et de volontariat à travers un réseau de Champions Développement Durable et RSE dans l'ensemble des pays ou clusters dans lesquels Alstom est implanté. Le nombre de bénéficiaires représente l'indicateur clé qui mesure l'efficacité de ces politiques, abordées dans le cadre de la stratégie Alstom In Motion, l'engagement envers la société. L'objectif fixé est d'atteindre un total de 250 000 bénéficiaires d'ici la fin de l'exercice 2024/25.

Soutien aux communautés locales

Alstom applique de manière cohérente sa politique mondiale d'investissement communautaire (dernière mise à jour en 2022), en s'engageant auprès des parties prenantes locales afin d'élaborer et d'appliquer des plans d'action nationaux pour les communautés (PANC) qui répondent à leurs attentes et à leurs besoins. Cette politique porte sur les actions suivantes :

- répondre aux besoins sociaux locaux ;
- soutenir le développement par l'éducation ;
- encourager le développement d'entreprises locales ;
- protéger l'environnement.

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 pragmatique, la sensibilisation et la participation de ses collaborateurs à diverses activités bénévoles, en autorisant l'utilisation de ses équipements ou en donnant aux collaborateurs le temps de participer à de telles actions.

Les collaborateurs d'Alstom participent souvent à des événements de collecte de fonds, tels que des courses caritatives, ou des ventes de produits (fruits, chocolats, etc.). Ils participent aussi à des collectes ou des dons de vêtements, de jouets, de livres ou d'aliments comme dans de nombreux pays, souvent dans le cadre d'événements spécifiques du calendrier tels que la période de Noël, le Ramadan ou le Nouvel An chinois.

Plus largement, Alstom répond aux besoins sociaux en soutenant des associations caritatives ou des projets auprès des communautés locales.

Parmi les exemples de soutien caritatif, on retrouve :

- collecte et dons d'argent, de sang, de marchandises (aliments, jouets, vêtements, meubles, etc.), de services ou d'équipements au profit de campagnes caritatives locales, nationales et internationales ;
 - adhésion et dons à des associations caritatives qui contribuent à la mise en œuvre de la stratégie d'engagement auprès des communautés ;
 - abondement de l'entreprise équivalent aux dons des collaborateurs et collectes de fonds ;
 - actions de bénévolat par les collaborateurs pendant les heures de travail.
- Parmi les exemples de soutien aux communautés, on retrouve :
- partage de connaissances sur des sujets essentiels tels que la diversité, les droits humains, les STEM (sciences, technologie, ingénierie, mathématiques) ;
 - soutien financier et en main-d'œuvre apporté aux communautés défavorisées ;
 - subventions, dons (argent, marchandises, 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 locales défavorisées ou sans qualification ;
 - secours en cas de catastrophes telles que les tremblements de terre, les inondations, les guerres, etc.

Soutenir le développement par l'éducation

Alstom promeut l'éducation des jeunes à travers : le développement des compétences individuelles et de l'employabilité, la promotion de thématiques clés liées aux valeurs d'Alstom (ex. : la diversité, la santé et la sécurité, les droits humains, les STEM, etc.), le soutien des écoles et des partenariats avec des collèges et des universités. L'entreprise a créé un groupe d'ambassadeurs STEM engagés dans le but de collaborer avec des établissements d'enseignement pour promouvoir les thèmes STEM et guider des étudiants.

Les sites d'Alstom dans le monde entier entretiennent souvent des liens étroits avec les écoles locales. Ils les soutiennent en :

- organisant des visites de familiarisation sur leurs sites ;
- participant à des conseils d'administration ou d'examen ;
- déployant leurs Ambassadeurs STEM pour présenter aux enfants les carrières possibles ;
- facilitant les stages ;
- répondant à d'autres besoins comme la fourniture d'équipements ou la rénovation d'infrastructures scolaires.

Alstom a mis en place un large éventail de partenariats techniques avec des 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 de ces partenaires par pays est disponible sur le site Internet d'Alstom.

Les exemples d'activités liées à l'éducation, visant à encourager les étudiants à rejoindre le secteur ferroviaire, sont les suivants :

- développement de l'employabilité – motivation des étudiants, ex. : formation en entreprise, placements et mentorat auprès d'apprentis ;

- soutien aux écoles, par exemple : organisation de visites de sites (dont des visites virtuelles), soutien général de la main-d'œuvre et soutien financier ;
- partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur ;
- 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.

Encourager le développement d'entreprises locales

Voir la section « Développement local », page 304.

Protéger l'environnement

Alstom souhaite participer à l'effort mondial pour lutter contre le changement climatique, limiter la pollution et offrir un meilleur environnement à la population. Cela se traduit par des actions locales en faveur de l'environnement telles que :

- protéger la nature et réduire les émissions de CO₂, en plantant des arbres et en soutenant la biodiversité (par exemple, en installant des ruches, en aidant les animaux, etc.) ;
- nettoyer les sites (plages, forêts, villes) des ordures, du plastique et d'autres matériaux polluants, et soutenir les initiatives de recyclage.

Bénévolat

Pour accompagner sa politique de relation avec les communautés locales, Alstom a élaboré une politique de bénévolat qui encourage la volontariat auprès de ses salariés. Grâce à cette politique, Alstom encourage tous ses collaborateurs à consacrer une journée rémunérée par an à des activités de bénévolat. Ce processus est géré par l'équipe locale conformément à la réglementation de son pays. Bien que certaines activités soient entreprises individuellement, le groupe privilégie les activités collectives afin d'obtenir les meilleurs résultats pour les bénéficiaires tout en promouvant la cohésion au sein des équipes.

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 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 (>200 collaborateurs⁽¹⁾), dans l'élaboration de leurs propres plans d'action nationaux pour les communautés (PANC). Ces plans développés, financés, gérés et mis en œuvre localement s'alignent sur la politique de relation avec 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 Alstom a été créée en 2007 pour partager le succès d'Alstom avec les communautés défavorisées situées dans les pays où le Groupe est actif, améliorant ainsi les relations avec ces communautés tout en encourageant la citoyenneté et l'engagement de ses collaborateurs.

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. Grâce à un budget de 2,2 millions d'euros par an, la Fondation a soutenu 36 projets en 2023/24. La Fondation d'entreprise Alstom fait également des donations sélectives à des organisations non gouvernementales (ONG) investies activement dans le soutien aux communautés locales suite à une catastrophe naturelle ou humanitaire. Au cours de cet exercice fiscal, elle a agi après les inondations massives en Italie et en Grèce au mois de mai et septembre 2023 et a soutenu la population marocaine fortement touchée par un tremblement de terre de septembre 2023. Un don a également été fait au Chili pour aider les familles à la suite des feux de forêt incontrôlables qui ont eu lieu en février 2024.

Bien que son objectif reste principalement les économies en développement, la Fondation soutient également des projets communautaires dignes d'intérêt dans les pays développés.

Les projets de la Fondation répondent généralement à un ou plusieurs des quatre défis suivants :



Le Conseil d'administration de la Fondation est composé de huit membres, 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.

Plans d'action nationaux pour les communautés

Dans tous les pays où Alstom a des effectifs conséquents (en général, supérieur à 200 salariés), un champion Développement Durable et RSE a été nommé pour mettre en œuvre la politique de relation avec les communautés locales. Des champions RSE ont également été nommés au niveau régional pour coordonner ces activités et pour faciliter l'obtention des autorisations le cas échéant.

Les champions Développement Durable et RSE n'exercent pas cette fonction à temps plein, mais agissent comme point de contact principal en plus de leur rôle. La coordination à l'échelle mondiale est assurée par la Directrice chargée des relations avec les communautés locales, qui veille à la cohérence globale des activités et au partage des pratiques d'une région à l'autre, ainsi qu'à l'alignement des initiatives sur la politique d'investissement communautaire du Groupe.

(1) Les pays dont l'effectif est inférieur à 200 collaborateurs peuvent également décider de mener des actions.

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. Les priorités de cette stratégie s'alignent 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 collaborateurs pour avoir un impact maximal sur les bénéficiaires. La stratégie s'appuie sur une procédure, élaborée en 2018 et intégrée 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'action nationaux pour les communautés.

Le modèle de plan d'action est mis à la disposition des Champions Développement Durable et RSE pour soutenir ce processus, et permet de planifier, de suivre, d'enregistrer et d'évaluer les actions.

L'utilisation de ce document facilite également la consolidation des actions mises en œuvre au cours de l'année dans l'ensemble des régions. Au cours de l'exercice 2023/24, Alstom a dépensé un budget global de 8,8 millions d'euros pour soutenir la mise en œuvre de ces activités.

En outre, le coût non financier de ces activités (coût en jour-personne), pris en charge sur les budgets des pays ou des projets, a atteint une valeur d'environ 4,1 millions d'euros. Cette année également, Gibela, la coentreprise d'Alstom en Afrique du Sud, a consacré plus de 4 millions d'euros au développement des compétences des populations prioritaires, ainsi qu'au développement des entreprises locales dans le cadre du BBBEE.

Principaux résultats et indicateurs de performance

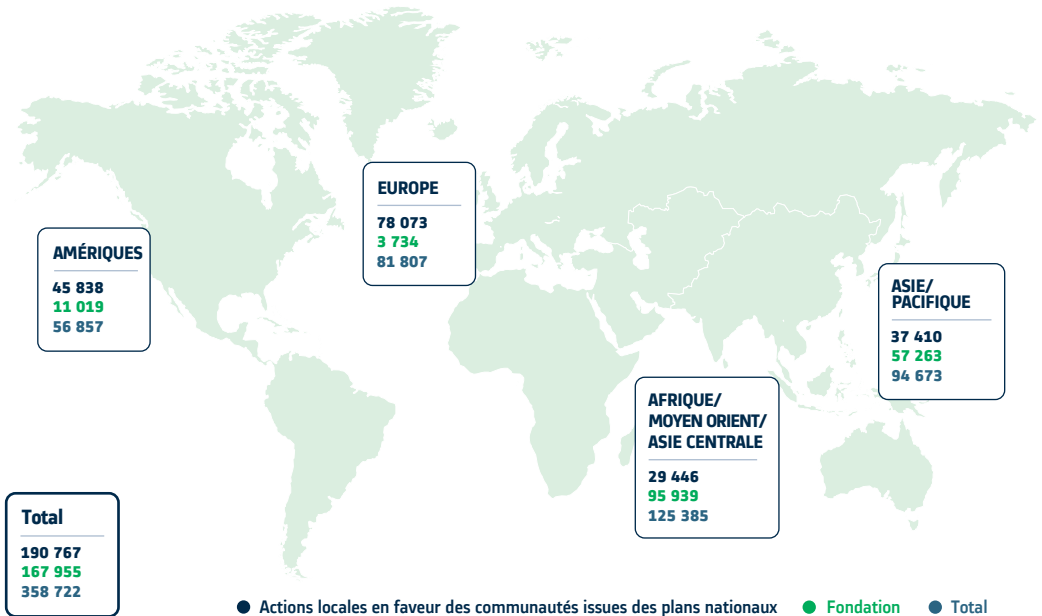
Alstom mesure l'impact de sa politique de relation avec les communautés locales à travers le nombre de personnes qui bénéficient des projets de la Fondation Alstom et des actions à échelle locale chaque année.

NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES DES ACTIONS LOCALES (* 1 000)

	2021/22	2022/23	2023/24
Fondation Alstom	60	102	168
Actions locales en faveur des communautés issues des plans nationaux	185	197	191
TOTAL	245⁽¹⁾	299⁽¹⁾	359

(1) Les données correspondent à une estimation inférieure ou égale à la valeur, définie selon des règles internes et basée sur une approche conservatrice.

NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES DES ACTIONS LOCALES PAR RÉGION



Il est estimé que près de 11 000 employés Alstom s'engagent dans une activité philanthropique, donnant gratuitement de leur temps, de leur argent et de leur expertise.

La Fondation Alstom





En septembre 2023, le Conseil d'administration a sélectionné 36 projets devant bénéficier du budget 2023/24. Des exemples de ces projets sont présentés ci-dessous, selon les quatre axes de la Fondation.

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 dans le but d'avoir un impact positif par le biais de ses projets sur au moins 60 000 bénéficiaires directs par an d'ici 2025. Une analyse des 92 projets actifs dans 37 pays pendant l'exercice 2023/24 indique qu'environ 166 000 personnes ont bénéficié directement de ces projets, et 2 427 autres personnes ont bénéficié des dons du fonds d'urgence de la Fondation précédemment mentionné dans trois pays, atteignant un nombre total de 168 000 bénéficiaires.

Plus d'informations sur la Fondation Alstom et ses projets sont disponibles à l'adresse suivante : www.foundation.alstom.com.

PROJETS DE LA FONDATION ALSTOM SÉLECTIONNÉS AU COURS DE 2023 – EXEMPLES

Axe	Pays	Nom du projet	Partenaire
	Ukraine	Improving the access to a safe and quality water for war affected population - Restaurer le système d'approvisionnement en eau en collaboration avec les fournisseurs locaux pour que la population ait un accès sûr à l'eau et bénéficie de meilleures conditions de santé et d'hygiène.	WeWorld
	France	Ecovolontaire – Un programme de service civique permettant aux jeunes (16-25 ans) de s'engager dans des missions d'intérêt général axées sur l'environnement, et de participer à des actions concrètes pour lutter contre le déclin de la biodiversité.	Unis-Cité
	Brazil	La réalité virtuelle au service de l'inclusion – Aborder les défis et les obstacles (directions, accessibilité physique, consignes de sécurité) rencontrés par les personnes handicapées dans un environnement virtuel qui simule la réalité qu'elles vivent lorsqu'elles se déplacent dans la ville.	Instituto Jo Clemente
	Kazakhstan	Technovation – Apprendre aux filles (8-18 ans) à créer des applications mobiles ou des algorithmes d'intelligence artificielle pour résoudre des problèmes sociaux.	Kinergy

Plans d'action nationaux pour les communautés (PANC)

À la fin de l'exercice, 44 plans d'action nationaux pour les communautés étaient en place.

Une attention particulière est portée à l'évaluation du nombre de bénéficiaires directs de ces différentes actions pour mieux comprendre la façon dont ils en bénéficient. Des lignes directrices ont été établies afin d'évaluer le nombre de bénéficiaires directs, et sont disponibles à l'ensemble du Groupe. Globalement, il est estimé qu'environ 191 000 personnes ont bénéficié d'une manière ou d'une

autre des activités locales qu'Alstom a menées en faveur des communautés durant l'année.

Au total, les activités de la Fondation Alstom et des PANC ont bénéficié à 358 722 personnes.







Les paragraphes suivants mettent en lumière les contributions et les résultats d'une sélection d'activités parmi la liste de 683 activités menées au cours de l'exercice fiscal. En tout, environ 12 175 jours-personnes financés par Alstom ont été consacrés à ces activités.



EXEMPLES DE PANC ALSTOM 2023/2024

Priorités	Répondre aux besoins sociaux locaux	Soutenir le développement par l'éducation	Encourager le développement d'entreprises locales	Protéger l'environnement
Exemples	<p>France : Les collaborateurs d'Alstom à Saint Ouen ont participé à une collecte nationale de denrées alimentaires organisée par la Banque Alimentaire de Paris et Île-de-France, au profit de personnes dans le besoin.</p> <p>Afrique du Sud : Pour soutenir le centre polyvalent de Duduza et permettre à la communauté et aux jeunes en particulier de bénéficier de plateformes sportives, une tondeuse industrielle a été achetée pour faciliter l'entretien des terrains.</p> <p>Allemagne : En partenariat avec Weggefährten Braunschweig e.V et Köki e.V, un voyage en train iLINT a été organisé de Salzgitter à Wolfsburg pour permettre aux enfants atteints de tumeurs ou de handicaps de visiter le Phaeno Science Center.</p>	<p>Arabie saoudite : Dans le cadre des relations avec l'Université Prince Noura, Alstom a participé à une journée des carrières pour offrir des consultations gratuites aux étudiants en visite et présenter nos opportunités de carrière. Alstom a également accueilli des étudiantes dans nos locaux du métro de Riyad afin de leur présenter Alstom et de les familiariser avec la mobilité verte.</p> <p>Espagne : Alstom a mis en place plusieurs initiatives avec les écoles pour soutenir les étudiants, comme le programme 4° ESO+Empresas, une collaboration entre les écoles et les entreprises pour aider les étudiants dans leur orientation et leur future carrière pendant trois jours.</p>	<p>Inde : Alstom a prolongé son partenariat avec NSRCEL, centre de start-up de l'IIMM à Bangalore, pour mettre en œuvre un programme d'incubation du développement durable et soutenir les start-up et l'innovation dans les domaines suivants : mobilité électrique, connectivité du dernier kilomètre, bâtiments verts, logistique et chaîne d'approvisionnement, etc.</p> <p>Suède : Alstom continue d'encourager l'innovation par l'intermédiaire du réseau de jumelage Ignite afin d'aider les jeunes entreprises à décrocher des projets, des contrats ou des clients.</p>	<p>Canada : Dans le cadre du programme 50 millions d'arbres de Forests Ontario, 29 400 semis ont été plantés sur la propriété d'Alstom à Kingston.</p> <p>Singapour : L'équipe d'Alstom a transformé des sièges de train en mobilier fonctionnel pour l'Assumption English School, afin d'améliorer les espaces communs tout en promouvant l'économie circulaire.</p> <p>Mexique : En collaboration avec la Fondation GMA, les employés d'Alstom ont collecté 760 kg de déchets lors d'un nettoyage de 6 km sur la plage de Telhac (Yucatan).</p>

4. AGIR EN TANT QUE 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 348) ; Achats Responsables (page 353) ; Droits humains (page 357) ; Relation avec les clients (page 361) ; Sécurité ferroviaire (page 362) ; Évasion fiscale (page 364).

Sujets stratégiques	Objectifs RSE principaux	Point de départ/référence	Année de départ/référence	2023/24	Année cible	Progrès	ODD
Éthique et Conformité	2025 : Toutes les régions sont couvertes par la certification ISO 37001	Toutes les régions certifiées	FY2021/22	Toutes les régions certifiées	FY2024/25		 
Achats Responsables	2025 : 100% des fournisseurs couverts par des évaluations en ligne, des screenings ou des audits sur site.	62 %	FY2021/22	91%	FY2024/25		
Relations avec les clients	2025 : Net Promoter Score (NPS) moyen > 8	8,1	FY2021/22	8,4	FY2024/25		 
Sécurité ferroviaire et Mobilité plus saine	2022/23 : 75 % des revues sécurité « OK » (*)	77 %	FY2021/22	79%	FY2024/25		 

 Atteint  En progression

Éthique et Conformité ^{PV}

Le respect des normes d'intégrité les plus strictes 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 d'Alstom et ses instructions en matière d'Éthique et de Conformité.

Le programme Éthique et Conformité (E&C) d'Alstom couvre la lutte contre la corruption, la conformité aux lois antitrust, les droits humains, le contrôle des exportations et des sanctions commerciales, ainsi que 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 des peines d'emprisonnement pour des managers d'Alstom et d'autres collaborateurs, l'exclusion des marchés nationaux ou internationaux par les autorités publiques ou privées, des poursuites civiles et une atteinte à la réputation d'Alstom aux yeux de ses parties prenantes dans tous les aspects de ses activités (collaborateurs, partenaires commerciaux, actionnaires, entre autres).

L'environnement réglementaire dans lequel Alstom opère devient de plus en plus complexe. Ceci est notamment le cas pour les réglementations dans le domaine du droit de la concurrence, de la lutte contre la corruption, du trafic d'influence ou du blanchiment d'argent. Un autre domaine où cette complexité se manifeste est celui des sanctions économiques, des contrôles à l'exportation ou d'autres restrictions commerciales imposées par de nombreux pays et organisations tels que l'Union européenne et les États-Unis.

Plus précisément :

- le risque de corruption est présent en raison de la nature des activités commerciales internationales d'Alstom qui incluent de vastes projets de travaux publics avec des administrations publiques et organismes gouvernementaux, financés (partiellement ou en totalité) par des financements publics ;
- le risque de pratiques anticoncurrentielles telles que la collusion ou la fixation des prix existe en raison de la structure des marchés d'Alstom qui impliquent un petit nombre de concurrents ;
- pour les sanctions commerciales et le contrôle des exportations, les activités d'Alstom sont régies par les réglementations sur les sanctions commerciales et de double usage de l'Union européenne, les sanctions économiques de l'OFAC⁽¹⁾ et les réglementations sur le contrôle des exportations du BIS⁽²⁾ aux États-Unis, ainsi que par des exigences similaires applicables dans plusieurs autres juridictions. Les sanctions commerciales et les réglementations sur le contrôle des exportations sont en constante augmentation et le fait que certaines de ces réglementations aient un impact extraterritorial 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 la Directrice de l'Éthique et de la Conformité, énonce les valeurs et les engagements en matière d'Éthique et de Conformité du Groupe. Elle est entièrement intégrée dans la politique de Développement Durable et de Responsabilité Sociétale d'Entreprise 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 non-diffusion d'informations confidentielles.

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 du nouveau Code d'éthique en langue locale mis à la disposition de tous les collaborateurs. Actuellement, le Code d'éthique mis à jour est disponible en plus de 20 langues. L'équipe centrale E&C travaille de manière continue avec les équipes locales afin de comprendre les besoins des collaborateurs et de fournir de nouvelles traductions 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 ou des managers. Il fournit des points de contact pour que toute personne puisse faire remonter ses questions ou préoccupations.

Le Code d'éthique ainsi que les règles internes et instructions traitent la façon dont Alstom gère les relations avec ses clients, ses fournisseurs et sous-traitants, ses 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 ce qui concerne le respect du droit de la concurrence, des contrôles à l'exportation et des sanctions commerciales, la prévention de la corruption dans les relations avec les clients, les fournisseurs et les sous-traitants et dans le cadre des coentreprises et consortiums, ainsi que la question des cadeaux et des 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 et 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.), des audits internes et externes et des recommandations émanant des pouvoirs publics et d'autres organismes publics.

Les activités E&C sont la responsabilité de tous les collaborateurs 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 tous les collaborateurs.

Au sein du Conseil d'administration, le comité éthique, conformité et développement durable, créé en 2010, est devenu le comité éthique et conformité (EC) en 2020. Ce comité 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. La Directrice de l'Éthique et de la Conformité est le secrétaire du Comité E&C.

La Directrice de l'Éthique et de la Conformité dirige une équipe dédiée et rend compte au Directeur Juridique du Groupe qui fait partie de l'équipe de direction (Alstom Leadership Team (ALT) – connue auparavant sous le nom de Comité Exécutif) ainsi qu'au Président-Directeur Général et au Conseil d'administration. Pour éviter tout conflit d'intérêts, la Directrice de l'Éthique et de la Conformité dispose d'autonomie et d'indépendance pour définir et mettre en œuvre les règles E&C et les procédures adéquates.

Le département Éthique & Conformité (E&C), dirigé par la Directrice 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 et des procédures d'Alstom. Elle fournit un support pour l'application des politiques et des règles en vigueur. L'équipe centrale est passée à 15 membres. Chacun d'entre eux est sous la hiérarchie de la Directrice Conformité.

Le réseau régional compte 15 responsables et managers régionaux de la conformité rapportant chacun hiérarchiquement au Vice-Président en charge des Affaires Juridiques et de la Conformité de la Région, et fonctionnellement à la Directrice de l'Éthique et de la Conformité. Ces responsables régionaux de la conformité collaborent aussi étroitement que possible avec 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 en expansion de 530 ambassadeurs E&C, tous volontaires, provenant de diverses fonctions. Ces ambassadeurs acceptent de dédier une partie de leur temps aux sujets d'éthique et de conformité. 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.

La stratégie E&C d'Alstom est inscrite dans sa Vision Stratégique 2025 et se traduit par des objectifs annuels qui répondent aux priorités clés d'Alstom, qui peuvent inclure des audits E&C, des ambassadeurs E&C et des formations E&C.

Certification

Alstom s'assure que ses efforts reflètent systématiquement les bonnes pratiques en termes de conformité et de normes éthiques, 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 a confirmé l'engagement d'Alstom dans la lutte contre la corruption et démarré la campagne de certification d'Alstom qui a été suivie d'audits supplémentaires dans d'autres régions 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. Les audits ont porté sur l'adéquation du dispositif anti-corruption d'Alstom 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.

Depuis 2019, Alstom est certifié ISO 37001 pour tous les pays et sites opérationnels dans ses régions. Une première campagne d'audit de renouvellement a eu lieu et Alstom est certifié ISO 37001 jusqu'au 14 juin 2023. Une deuxième campagne de renouvellement et d'expansion s'est déroulée en 2022 pour inclure les anciens sites de Bombardier Transport, ce qui a donné lieu à une nouvelle certification ISO 37001 jusqu'en juin 2026.

Procédures et plans d'action

Approche par les risques

Alstom déploie son programme E&C pour faire face aux risques de ses activités et aux exigences de ses collaborateurs et partenaires commerciaux. Le département E&C conduit une évaluation annuelle des risques de corruption et élabore un plan d'action 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.

L'évaluation des risques de corruption et de trafic d'influence d'Alstom est un processus conçu pour identifier, évaluer, prioriser et gérer les risques de corruption et de trafic d'influence liés aux activités d'Alstom (carte des risques de corruption). Les scénarios de risque de corruption et de trafic d'influence sont identifiés et évalués en tenant compte de l'environnement commercial d'Alstom, qui peut être affecté par plusieurs facteurs, tels que ses secteurs d'activité, la nature de ses opérations, les pays dans lesquels Alstom exerce ses activités et la nature et le type de ses relations avec les tiers. Chacun de ces scénarios est évalué du point de vue du risque brut et du risque net et utilise différents indicateurs : la probabilité d'occurrence, l'impact (avec trois dimensions différentes : criminel, image/réputation et impact économique), les facteurs aggravants ((qui prennent en compte des critères tels que la localisation, la valeur ou

la complexité de la transaction, l'utilisation d'intermédiaires, l'implication d'agents publics) et l'efficacité des activités de contrôle mises en œuvre par Alstom afin de réduire ces risques.

Par ailleurs, chaque projet fait l'objet d'une évaluation de conformité au cours de la phase de préparation de l'appel d'offres qui précède la soumission du projet. Dans le cadre de cette évaluation, Alstom prend en compte, entre autres, le risque de corruption associé au pays où le projet sera exécuté, le fait que le client soit public ou privé, le financement du projet et les partenaires d'Alstom dans le cadre du projet. Environ 230 projets ont été évalués au cours de l'année fiscale. Dans le cas de projets plus importants et plus complexes impliquant des partenaires de consortium ou des coentreprises, des évaluations de risque spécifiques sont menées sur les partenaires du projet. Un plan d'atténuation 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 de projet pour s'assurer de son exécution. Ces évaluations des risques liés à la conformité sont régulièrement réexaminées par les équipes de projet, avec le soutien des responsables régionaux de conformité, sur toute la durée de vie du projet.

Pour tout projet ou activité, le recours à des agents commerciaux est soumis à un examen spécifique des risques dans le cadre de la due diligence et 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 ^{PM}

Des actions de communication, de sensibilisation et la formation des managers et des 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 en présentiel et des interventions de spécialistes sur les questions d'éthique et de conformité. Au fil des années, dans le cadre de sa démarche d'amélioration continue, Alstom a développé son offre de formation et déployé de nouveaux modules, qui se composent aujourd'hui de 12 formations principales, comme suit : Code d'éthique, formation de conformité à la concurrence, formation E&C, procédure d'alerte, conflits d'intérêts, travail avec des tiers externes, protection avancée des données au niveau mondial, E&C pour les achats, formation Gatekeeper pour les finances, formation Gatekeeper pour les affaires juridiques, et sensibilisation aux sanctions commerciales.

Si les cadres, ingénieurs et professionnels (MEP) d'Alstom, au nombre de >45 000, sont tous tenus de suivre une formation E&C de base, telle que les formations en ligne sur le Code d'éthique, les conflits d'intérêts et la procédure d'alerte, certains membres du personnel d'Alstom sont considérés comme plus exposés aux risques en raison de leur domaine d'activité, par exemple les cadres et les employés qui traitent avec des tiers externes, tels que les cadres et les employés travaillant dans les fonctions commerciales, les appels d'offres et les projets, les achats et les finances, au nombre de

>10 000, ceux qui traitent avec des tiers externes, tels que les cadres et les employés travaillant dans les fonctions commerciales, les appels d'offres et les projets, les achats et les finances, >10 000 et cette population, en plus des e-learning obligatoires, doit suivre une formation E&C supplémentaire en classe, axée sur la corruption et le trafic d'influence, dans le cadre de la classe E&C de trois heures et de la classe de conformité à la législation sur la concurrence de trois heures, ci-dessous :

Alstom E&C Procédure d'alerte	E-Ethics 2020 Code d'éthique	Conflits d'intérêts
Qu'est-ce que la procédure d'alerte ? Quels sont les problèmes qui peuvent être signalés ? Comment signaler un problème ?	Des cas pratiques impliquant des questions d'éthique rencontrées dans le travail quotidien.	Identifier et prendre les mesures nécessaires concernant les situations de conflit d'intérêts au travail.
format : micro- e-learning population : tous les cadres et ingénieurs Complétude ≈ 97 % de la cible	format : e-learning population : tous les cadres et ingénieurs Complétude ≈ 96 % de la cible	format : formation en classe population : tous les cadres et ingénieurs Complété par ≈ 97% de la cible
Classe de Conformité à la concurrence	E&C : Travailler avec des tiers Externes	Classe E&C
Application de la politique de concurrence et de la procédure d'alerte d'Alstom et sensibilisation aux principes de base.	Couvre les responsabilités liées à l'engagement de tiers externes et notamment les consultants.	Sensibilisation aux principes et règles éthiques de l'entreprise. Explications détaillées sur l'application des procédures de conformité dans les activités quotidiennes.
format : formation en classe population : cadres et ingénieurs ciblés Complété par > 10 000 employés (82 % de la cible 2021)	format : e-learning population : tous les cadres et ingénieurs Complétude > 86 % de la cible	format : formation en classe population : cadres et ingénieurs ciblés Complété par > 10 000 employés (84 % de la cible 2021)

Formation «Gatekeeper» pour le Juridique	Formation «Gatekeeper» pour la Finance	Protection des données - formation avancée	E&C : Sensibilisation aux sanctions commerciales	E&C pour les Achats	Formation Gatekeeper pour les Achats
Cours (enregistré), pour les membres de l'équipe juridique exerçant un rôle de contrôleur et de lutte contre la corruption et la fraude.	Sensibilisation et conseil sur les lois et règlements applicables en matière de protection des données.	Sensibilisation et conseil sur les lois et règlements applicables en matière de protection des données.	En savoir plus sur les sanctions commerciales, comment Alstom y fait face dans le monde, et comment être en conformité avec ces règles.	2 Modules – E&C pour les Achats.	Cours enregistré pour les membres de l'équipe Achat qui exercent un rôle de « Gatekeeper » contre la corruption et la fraude.
format : formation en classe (enregistrée) population : équipe Juridique	format : formation en classe (enregistrée) population : équipe Finance	format : micro e-learning population : cadres et ingénieurs ciblés	format : e-learning population : cadres et ingénieurs ciblés	format : e-learning population : équipe Achats	format : formation en classe (enregistré) population : équipe achat

Les taux de réussite sont communiqués par le responsable de la conformité à la direction concernée d'Alstom. Le retour d'information sur les formations est intégré aux programmes dans le cadre du processus d'amélioration continue d'Alstom. En ce qui concerne les trois modules de formation décrits ci-dessus (procédure d'alerte, E-Ethics 2020 et conflits d'intérêts), l'équipe de direction d'Alstom (ALT) (anciennement le Comité exécutif) a non seulement fait de ces modules un objectif du Groupe, mais a également intégré l'achèvement de ces formations dans le plan d'incitation. Alstom a récemment lancé une série de formations E&C Gatekeeper, destinées aux départements juridique, financier et des achats, qui mettent l'accent sur la réflexion critique et la prise en charge des problèmes de risques potentiels. En outre, les nouveaux directeurs et cadres d'Alstom ont récemment reçu une formation sur leurs responsabilités en matière d'éthique et de conformité.

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. Parmi ces activités, on compte les « 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. Pour respecter les engagements qui sous-tendent le programme d'intégrité, Alstom met en place des formations spécifiques, des procédures claires et des campagnes de communication internes annuelles sur l'éthique et la conformité destinées à tous les employés.

L'équipe E&C travaille en continu avec la communauté des ambassadeurs E&C pour les intégrer pleinement dans le Programme d'Intégrité. 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. Leurs coordonnées sont disponibles dans un répertoire sur le SharePoint E&C d'Alstom. Une cérémonie de remise de prix a lieu chaque année pour récompenser les initiatives locales des ambassadeurs 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. Des ambassadeurs E&C ont été formés depuis la session pilote en février 2017.

Procédure d'alerte^{pv}

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) ;
- une icône pour un accès direct sur chaque ordinateur de l'entreprise ;
- 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 : comptabilité, opérations bancaires et espèces ; conflits d'intérêts ; corruption ; discrimination et harcèlement au travail ; droits humains ; fraude informatique ; opérations d'initiés ; pratiques anticoncurrentielles ; protection de l'environnement ; relations fournisseurs et clients ; relations collectives ; santé, hygiène et sécurité au travail ; sécurité sur le lieu de travail et vol ; autres violations des règles, politiques et contrôles internes d'Alstom.

Une formation dédiée à la Procédure d'Alerte est obligatoire pour tous les managers depuis 2018. Une nouvelle formation en ligne a été lancée en janvier 2018 sur le sujet de la Procédure d'Alerte (voir la section 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 collaborateur 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 ont été prises et des sanctions imposées par le comité disciplinaire dans tous les cas où cela se justifiait (avertissement écrit 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, de la Directrice Juridique, de la Directrice des Ressources Humaines et de la Directrice de l'Éthique et de la Conformité.

Ce comité a adopté une charte qui régit ses activités et tient des procès-verbaux de réunions ainsi qu'un registre de toutes les décisions disciplinaires prises pour assurer l'intégrité et l'équité. Si la personne accusée est un collaborateur, elle a le droit d'être entendue et toute action disciplinaire est présentée au collaborateur par la Directrice 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

L'entreprise 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 contrôler les performances du programme d'intégrité d'Alstom, le département E&C a lancé en 2012 la Revue annuelle d'intégrité afin de recueillir des informations sur les performances du programme d'intégrité d'Alstom au cours de l'année. Le douzième exercice a été lancé en janvier 2024 afin de recueillir les commentaires. Les cadres appelés à remplir les questionnaires ont été identifiés par les ressources humaines et la liste est examinée avec le responsable de la conformité (2 682 managers cette année) permettant d'atteindre un taux de déploiement de 99 % (considérant la population cible). L'examen annuel d'intégrité comprend la signature annuelle d'une lettre de déclaration confirmant l'engagement des managers à respecter le programme d'intégrité d'Alstom, y compris les règles d'éthique et de conformité d'Alstom, le Code d'éthique d'Alstom et l'ensemble des lois et réglementations applicables.

Sur la base des réponses, le département E&C fournit au Président-Directeur Général et aux membres du Comité Éthique et Conformité 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 les affaires publiques. Dans ce cadre, depuis le 1^{er} juillet 2017, les représentants d'intérêts ont l'obligation de s'inscrire sur un répertoire

numérique auprès de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique, dans lequel ils doivent fournir des informations sur leur organisation, leurs actions de lobbying et les moyens qui y sont consacrés. Conformément à cette législation, Alstom Transport SA s'est inscrit sur ce répertoire et déclare annuellement ses actions de représentation d'intérêts auprès des autorités françaises.

Principaux résultats et indicateurs de performance^{PV}

Le département E&C dispose de divers indicateurs qu'il utilise pour surveiller l'efficacité du Programme d'Intégrité d'Alstom.

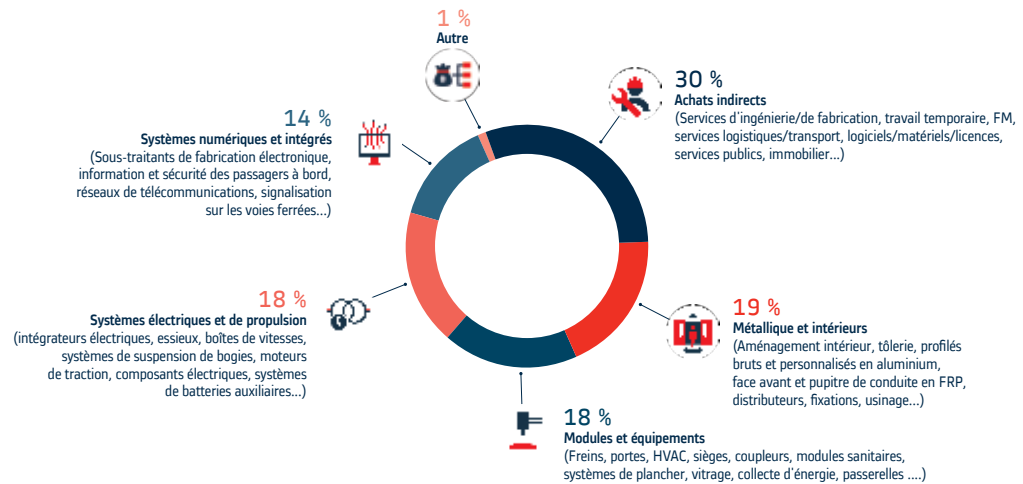
	2021/22	2022/23	2023/24	Objectif
Nombre d'ambassadeurs E&C	460	490	530	2025 : > 600
Certification ISO 37001	Toutes les régions certifiées	Toutes les régions certifiées	Toutes les régions certifiées	2026 : Maintenir la certification pour le Groupe Alstom
% de personnes formées à la classe E&C (parmi une population cible)	-	-	82 % des nouveaux employés dans la population cible	2024/27 : 90 % de la population cible

Achats Responsables^{PV}

Les activités d'achats représentant près de 64 % du chiffre d'affaires, elles constituent une source d'opportunités et de risques. Les achats contribuent fortement à la performance globale d'Alstom mais mettent également en jeu la réputation du Groupe et le développement durable de ses activités. Dans cette perspective, la qualité des relations de l'entreprise avec son large panel d'environ 22 000 fournisseurs et sous-traitants est un élément primordial de la réussite globale du Groupe.

Afin de mener à bien ces actions, un département des Achats Responsables est intégré à l'organisation Achats d'Alstom. L'organisation Achats d'Alstom est organisée par domaine (famille d'achats) et par région couvrant le périmètre mondial. Les responsables des achats sont responsables d'un panel de familles de produits stratégiques basés sur un principe de gestion de grands comptes, tandis que les achats locaux sont gérés par des équipes Achats organisées par les sites d'Alstom.

Les principales familles d'achats (% du montants des achats) sont détaillées ci-dessous :



Stratégie et politiques

La mission des Achats Responsables est l'intégration des principes du développement durable dans la stratégie d'achats. Cette politique des Achats Responsables du Groupe, signée par le Directeur des Achats, couvre cinq piliers principaux :

- s'assurer que les fournisseurs et les sous-traitants s'engagent à respecter la « Charte d'éthique et de développement durable pour les fournisseurs et les sous-traitants d'Alstom » ;
- évaluer, développer et soutenir les fournisseurs et les sous-traitants sur leur performance en matière de responsabilité sociétale d'entreprise ;
- s'approvisionner en produits et services éco-designés, respectueux de l'environnement et socialement responsables dans le cadre de conditions de travail sûres ;
- développer des relations étroites et équilibrées avec les start-up, les petites, moyennes et grandes entreprises et les entreprises employant des personnes en situation de handicap ;
- travailler dans une approche d'amélioration continue avec des indicateurs appropriés.

L'objectif du département des Achats Responsables est d'assurer le déploiement de cette politique dans le réseau des achats. Dans le cadre de la stratégie du Groupe Alstom In Motion (AIM) 2025, afin d'agir en tant que partenaire responsable, l'objectif des Achats Responsables est de suivre ou d'évaluer 100 % des fournisseurs sur les normes RSE et Éthique et Conformité en fonction de leur niveau de risque, d'ici avril 2025.

Les principaux indicateurs de performance suivis sont :

- la part du montant des achats couvert par les fournisseurs référencés⁽¹⁾ ayant signé la Charte d'éthique et de développement durable ;
- la part des fournisseurs contrôlés ou évalués sur les normes de RSE et d'E&C en fonction de leur niveau de risque ;
- la part des équipes chargées des achats, ainsi que le nombre de fournisseurs, qu'Alstom a formé aux Achats Responsables (l'objectif est de former 500 fournisseurs d'ici 2025).

Procédures et plans d'action

Engagements RSE des fournisseurs

Les équipes Achats demandent à leurs fournisseurs de respecter les valeurs et principes du développement durable d'Alstom détaillés dans la « Charte d'éthique et de développement durable pour les fournisseurs et les sous-traitants d'Alstom ». Le respect de ce document est obligatoire pour entrer dans le panel des fournisseurs d'Alstom et fait également partie des conditions générales d'achats du Groupe.

En signant cette charte, les fournisseurs s'engagent à respecter les lois et règlements applicables, ainsi que les conventions internationales liées, mais sans s'y limiter, aux droits du travail, aux droits humains, à l'environnement et à l'éthique, à respecter les exigences d'Alstom en matière de santé et de sécurité et à mettre en œuvre des initiatives respectueuses de l'environnement. En particulier, ils s'engagent à respecter, au moins :

- 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, les règles de conduite de la Chambre de commerce internationale (CCI) ;
- les valeurs définies par le Code d'éthique d'Alstom.

Depuis le 25 mai 2018, suite à l'application du Règlement général sur la protection des données de l'Union européenne (RGPD UE), la confidentialité des données est également exigée dans cette charte.

Conformément à la norme ISO 37001, la charte intègre la Procédure d'Alerte d'Alstom : les fournisseurs et sous-traitants peuvent utiliser cette procédure 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, de façon anonyme ou non, pour signaler d'éventuelles violations du code, des règles et politiques d'Alstom ou de la législation.

Au 31 mars 2024, 97 % du montant des achats étaient couverts par les fournisseurs référencés ayant signé la Charte d'éthique et de développement durable.

En outre, dans le cadre de la politique d'éco-design, les fournisseurs de biens doivent signer l'engagement d'Alstom en matière de réglementation des substances dangereuses (quelle que soit leur localisation) et se conformer aux règles et obligations légales d'Alstom en matière de mise sur le marché et d'utilisation de substances dangereuses, comme expliqué sur le site web d'Alstom. Ils doivent également fournir à Alstom des fiches de données de sécurité et des déclarations de substances dangereuses à jour.

Au 31 mars 2024, 74 % du montant des achats étaient couverts par les fournisseurs référencés⁽²⁾ ayant signé l'engagement en matière de réglementation des substances dangereuses.

En outre, avec le soutien de l'équipe EHS, l'équipe chargée des achats identifie les contractants dont les activités sont potentiellement à haut risque en matière d'EHS (comme défini dans l'AZDP). Les contractants présentant des risques identifiés doivent signer les exigences d'Alstom en matière d'EHS et appliquer ses principes tout au long de l'exécution du contrat.

La gestion des sous-traitants en matière d'EHS est régulièrement vérifiée lors des audits AZDP et APSYS sur les sites d'Alstom. Les équipes EHS suivent plusieurs indicateurs de performance clés en matière de santé et de sécurité liés aux sous-traitants : nombre d'accidents du travail mortels, taux d'accidents enregistrables (TRIR), taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (IFR1).

Procédure de sélection des fournisseurs

Pour se conformer à sa politique d'éthique et de conformité et à la loi française « Sapin II » relative aux risques de non-transparence et de corruption, Alstom a établi des procédures de due diligence permettant de vérifier la situation de ses agents commerciaux, partenaires de consortium et de coentreprises, ainsi que de ses fournisseurs et sous-traitants.

En ce sens, le Groupe utilise depuis septembre 2019 un outil de screening nommé ADIT pour vérifier l'absence des entreprises des listes de sanctions avant et pendant la relation commerciale ainsi que pour communiquer les risques identifiés ou les mesures correctives associées.

Si nécessaire, certains fournisseurs font l'objet d'une analyse supplémentaire sur leurs risques RSE à partir de listes de sanctions élargies, de listes de personnes politiquement exposées et de controverses médiatiques vérifiées (fraude, corruption, pots-de-vin, blanchiment d'argent, antitrust, droits humains, minerais de conflit, environnement et esclavage moderne). Lorsqu'une alerte de risque identifiée par l'ADIT représente un véritable risque juridique ou de réputation en matière d'E&C ou de RSE, des mesures nécessaires sont prises, telles que l'inscription du fournisseur sur une liste noire ou la résiliation des contrats existants avec celui-ci.

(1) Fournisseurs avec lesquels Alstom a dépensé plus de 100 000 €, hors charte incluse dans les conditions générales d'achat.

(2) Fournisseurs en accord avec la stratégie en matière de familles d'achats.

Processus de performance des fournisseurs en matière de RSE

Cartographie des risques des fournisseurs

La cartographie annuelle des risques des fournisseurs de niveau 1 (qui comprend les sous-traitants) est dirigée par l'équipe Achats Responsables. Depuis avril 2023, la cartographie des risques a été renforcée à l'aide du module EcoVadis IQ. En conséquence, environ 52 000 sites de fournisseurs sont analysés chaque année, quelles que soient leurs dépenses, en fonction de leur activité principale (selon la classification internationale type des Nations unies) et de leur pays d'implantation. Le module IQ utilise des indicateurs provenant de bases de données internationales externes.

Le risque activité couvre :

- l'environnement : consommation d'énergie, GES, eau, biodiversité, pollution...
- le travail et les droits humains : santé et sécurité des collaborateurs, conditions de travail, travail des enfants, travail forcé...
- l'éthique : corruption, pratiques anticoncurrentielles, gestion responsable de l'information ;
- les achats responsables : pratiques environnementales et sociales des fournisseurs.

Le risque pays couvre :

- l'environnement : pollution de l'air, eau, biodiversité, changement climatique, sécurité environnementale...
- la santé et l'aspect social : indice de développement humain, taux de mortalité infantile, taux de chômage...
- les droits humains : liberté d'expression et responsabilité, indice mondial de l'esclavage, indice mondial des droits, liberté de la presse...
- la gouvernance : contrôle de la corruption, qualité de la réglementation, indice de perception de la corruption...

Le résultat est la classification de chaque site fournisseur dans un risque brut de RSE avec une échelle allant jusqu'à six niveaux.

Méthodologie et gouvernance de l'évaluation RSE des fournisseurs :

Alstom procède ensuite à des évaluations supplémentaires (notation EcoVadis, audits RSE sur site) pour les sites fournisseurs dont le montant annuel des commandes est supérieur à 100 000 euros et qui présentent les niveaux les plus élevés de risques bruts en matière de RSE :

- ceux qui présentent un risque brut très élevé en matière de RSE doivent faire l'objet d'audits RSE sur site et d'une notation EcoVadis ;
- ceux qui présentent des risques bruts élevés ou moyennement élevés en matière de RSE doivent être couverts au moins par une évaluation EcoVadis valide.

Pour les nouveaux sites fournisseurs qui ne sont pas inclus dans le groupe à risque, le résultat du screening de l'ADIT détermine le risque net de la RSE. Suivant cette méthodologie, pour l'exercice 2023/24 : 91 % des sites fournisseurs étaient couverts par une ou plusieurs évaluation(s) RSE (screening ADIT, notation EcoVadis, audit RSE sur site), en fonction de leur profil de risque brut RSE et du montant annuel de leurs commandes.

Le résultat de ces évaluations est le niveau de risque net de la RSE, utilisé dans l'attribution des marchés aux fournisseurs et dans les processus de gestion des risques des fournisseurs. Chaque fois que les résultats d'une évaluation RSE ne répondent pas aux critères d'Alstom, les fournisseurs sont tenus de définir et de mettre en œuvre un plan d'action correctif. Pour ce faire, ils peuvent bénéficier du soutien des équipes d'Alstom qui sont formées pour les aider dans leur démarche d'amélioration.

Tous les fournisseurs présentant un risque net moyen en matière de RSE et des plans d'actions correctives en suspens à la suite d'audits EcoVadis et/ou d'audits RSE sur site sont étroitement surveillés par les domaines et/ou régions responsables, avec, au besoin, le soutien de la personne responsable des performances en matière d'achats responsables.

Lorsque des fournisseurs présentent des risques nets élevés en matière de RSE, la procédure d'escalade s'enclenche : le statut RSE de ces fournisseurs doit alors être discuté lors des examens trimestriels de gestion des risques

liés aux fournisseurs, avec la direction des achats. Si on ne constate aucun progrès au bout de deux sessions, le cas du fournisseur concerné est porté à l'attention des relations contrevenants, ce qui peut conduire à la suspension ou à la fin de la relation commerciale avec ce fournisseur.

Évaluations EcoVadis et audits RSE sur site :

Les fournisseurs identifiés dans le cadre de la cartographie des risques peuvent être éligibles à une évaluation EcoVadis. Cette évaluation en ligne couvre 21 critères de développement durable répartis en quatre piliers : l'environnement, le travail et les droits humains, l'éthique et les achats responsables. Elle se base sur un questionnaire détaillé avec des preuves documentaires officielles à joindre dans la plateforme, ainsi que sur une veille RSE à 360°. Les questions sont personnalisées en fonction de la taille, de l'activité et de l'emplacement du fournisseur.

Le système d'évaluation est conforme aux lignes directrices du Pacte mondial des Nations unies, à la norme ISO 26000 et à la Global Reporting Initiative (GRI). Après leur évaluation par les experts indépendants d'EcoVadis, les fournisseurs peuvent comparer leurs performances en matière de RSE à celles d'entreprises comparables (du même pays ou exerçant la même activité). Les fournisseurs non conformes (score global <45) sont réévalués par EcoVadis, une fois que les plans d'action correctifs ont été mis en œuvre, afin de vérifier leur efficacité.

1 932 sites de fournisseurs ont fait l'objet d'une évaluation EcoVadis au cours de l'exercice 2023/24, avec un score moyen de 67/100. En outre, au cours des deux derniers exercices (2021/22 et 2022/23), 796 sites de fournisseurs ont fait l'objet d'une évaluation EcoVadis conforme.

Pour ce qui est des audits RSE sur site, Alstom a audité les bases de fabrication et/ou d'installation de fournisseurs et sous-traitants sélectionnés, situées principalement dans les régions Asie-Pacifique, Afrique, Moyen-Orient et Amérique latine. Au cours de l'exercice 2023/24, 15 audits RSE sur site ont été réalisés dans les régions susmentionnées. Alstom sous-traite ces audits RSE sur site à des tiers externes reconnus dans le monde entier, tels que TUV et SGS. Ces audits sont principalement basés sur la norme internationale de responsabilité sociétale SA 8000, avec le processus suivant : réunion d'ouverture avec la direction du fournisseur, contrôles qualitatifs et quantitatifs, dont quelques entretiens avec le personnel pour vérifier la conformité avec les normes locales et internationales. Les auditeurs tiers vérifient la conformité en matière de développement durable des fournisseurs sur les sujets suivants : travail des enfants, travail forcé, contrats de travail, santé et sécurité, liberté d'association, discrimination, pratiques disciplinaires, heures de travail, salaires et rémunération, environnement, surveillance de la conformité et lutte contre la corruption. À la fin de l'audit, une réunion de clôture est organisée pour présenter les conclusions et les recommandations et s'appuie sur un rapport d'audit initial comprenant le plan d'actions correctives qui doit être signé par le fournisseur. Enfin, pour assurer le suivi de la clôture des non-conformités (en particulier les non-conformités majeures et critiques), une revue documentaire et/ou des audits de suivi sont réalisés si nécessaire.

Typologie des évaluations des fournisseurs sur les risques RSE

En outre, pour tous les nouveaux fournisseurs d'Alstom, des évaluations préliminaires appelées « évaluations industrielles rapides » sont effectuées sur place par les équipes d'achat d'Alstom. Ces évaluations portent sur les activités des fournisseurs en matière de RSE. Si les résultats sont satisfaisants, des audits plus approfondis, appelés « audits des processus des fournisseurs », sont menés par les équipes qualité des fournisseurs d'Alstom. Ces audits portent sur le respect d'un niveau minimum de pratiques sociales, ainsi que sur des questions spécifiques concernant le travail des enfants, les conditions de travail, les substances dangereuses, la gestion des déchets et les processus de recyclage.

Au cours de l'exercice 2023/24, 413 audits de process et évaluations qualité à distance ont été menés par les équipes qualité fournisseurs d'Alstom.

En résumé, les fournisseurs de niveau 1 d'Alstom (y compris les sous-traitants) sont évalués sur la base de critères de RSE, en utilisant une ou plusieurs de ces six méthodes principales :

- les screenings continus en ligne*, réalisés par un fournisseur externe ;
- les évaluations documentaires en ligne*, effectuées par EcoVadis ;
- les évaluations sur site, « évaluations industrielles rapides », menés par les équipes Achats d'Alstom ;
- les « audits de process », menés sur site par les équipes qualité d'Alstom ;
- les audits RSE*, menés sur site par des sociétés externes spécialisées ;
- l'évaluation des conditions de vie sur les chantiers de construction où les collaborateurs des sous-traitants sont logés, menée par les équipes EHS lors des audits AZDP.

Selon le processus de performance des fournisseurs en matière de RSE, ces derniers sont évalués selon une ou plusieurs de ces méthodes*, de façon cumulative dans certains cas.

Minerais de conflit

La position d'Alstom sur la question des minerais de conflit est disponible sur son site web. Les exigences relatives aux minerais de conflit font également partie des conditions générales d'achat de biens et de services et de la Charte d'éthique et de développement durable. En février 2024, une nouvelle formation en ligne sur les minerais de conflit dans la chaîne d'approvisionnement a été mise à la disposition des collaborateurs d'Alstom sur la plateforme l-learn.

Afin de se conformer à la réglementation sur les minerais de conflit, l'équipe Achats Responsables procède chaque année à une analyse de la cartographie des risques de ses familles de produits, afin d'identifier celles qui sont potentiellement à risque. Elle lance ensuite une enquête spécifique sur les minerais de conflit auprès des principaux fournisseurs concernés, afin de suivre l'origine des minerais contenus dans les biens achetés par Alstom et de vérifier que ces fournisseurs ont mis en place des processus internes pour atténuer les risques liés à leur chaîne d'approvisionnement.

Cette enquête se base sur le formulaire de déclaration sur les minerais de conflit (CMRT), le formulaire de déclaration sur le cobalt (CRT) et le formulaire de déclaration sur le mica (MRT) de l'Initiative pour les Minerais Responsables (RMI). Outre cette enquête, Alstom suit la question des minerais de conflit dans le cadre du processus de performance des fournisseurs en matière de RSE, à l'aide des réponses des fournisseurs aux questions d'Ecovadis. Enfin, Alstom encourage ses fournisseurs à utiliser des minerais recyclés ou à obtenir des certifications attestant que les minerais sont exempts de conflits ou à faire partie d'une initiative internationale pour l'approvisionnement responsable en minerais de conflits (comme le RMI, l'International Tin Supply Chain Initiative (ITSCI), la Responsible Cobalt Initiative (RCI)).

Maturité en matière d'achats responsables

Programme de formation aux achats responsables d'Alstom

Afin de favoriser une forte implication sur les sujets de RSE, Alstom a mis en place un programme de formation aux achats responsables à l'intention des fournisseurs et des équipes chargées des achats.

Plusieurs formations ont été dispensées au cours de la période 2023/24 :

- une introduction aux Achats Responsables (intégrée à la formation en ligne générale) pour les nouveaux arrivants aux Achats ;
- une formation obligatoire aux Achats Responsables* pour les équipes chargées des achats ;
- des webinaires sur le processus de performance des nouveaux fournisseurs en matière de RSE à l'intention des équipes chargées des achats ;
- deux nouvelles formations en ligne ont été publiées sur une plateforme de formation dédiée aux collaborateurs d'Alstom : les minerais de conflit et les émissions de CO₂ dans la chaîne

d'approvisionnement ; des webinaires EcoVadis (présentation générale et sessions d'actions d'amélioration) ont été organisés à l'intention des fournisseurs et des équipes chargées des achats ;

- des formations supplémentaires au développement durable dispensées par d'autres départements (Éco-design, RSE, E&C) sont également disponibles dans l'académie des achats, afin de renforcer les connaissances des équipes Achats ;
- trois ateliers de formation sur la décarbonation de la chaîne d'approvisionnement ont été organisés à l'intention des principaux fournisseurs d'Alstom, lors de la journée mondiale des fournisseurs qui s'est tenue à Casablanca en octobre 2023.

Fin mars 2024, 69 % des équipes Achats ont suivi la formation aux Achats Responsables.* 182 fournisseurs et 1 082 personnes des achats ont suivi les autres webinaires et formations en ligne thématiques RSE.

Évaluation interne de la maturité des Achats

Chaque année, une partie des équipes Achats d'Alstom est évaluée dans le cadre d'une évaluation interne (APSYS), qui vise à mesurer la maturité de la fonction Achats sur trois axes : l'application stricte des processus et des outils, la collaboration et les formations des personnes, et les résultats obtenus. Durant cet audit, une section dédiée aux Achats Responsables est examinée, en mettant l'accent sur la gestion de la RSE des fournisseurs, et le fait d'avoir mené à bien la formation RSE. Les résultats de ces audits annuels démontrent la conformité sur ce point.

Partenariat premium

Alstom dispose d'un programme de partenariat premium appelé « Alliance™ ». Il vise à développer une approche collaborative dans quatre domaines principaux : le développement commercial, l'excellence opérationnelle, l'innovation produits et process et l'après-vente. En date du 31 mars 2024, 19 fournisseurs sont membres du programme. D'ici fin 2024, Alstom vise à intégrer plus de 30 partenaires Alliance™. Dans le cadre du processus de gouvernance, Alstom évalue régulièrement les intérêts mutuels, les réalisations et les avantages communs de chaque partenariat, ainsi que l'entrée de nouvelles entreprises potentielles dans le programme. Avec la refonte du programme en 2022, Alstom a mis l'accent sur les critères RSE dès la phase de sélection des partenaires. Cela se traduit par :

- une note Ecovadis plus élevée que ce qui est requis ;
- des objectifs clairs de réduction de l'empreinte carbone ;
- de fortes exigences en matière d'éco-design (en ce qui concerne, par exemple, la consommation d'énergie et la réduction du bruit), d'innovation environnementale et d'utilisation de matériaux/produits recyclés ;
- un accent plus important sur les critères de diversité, équité et d'inclusion.

Le groupe Schneider Electric, partenaire d'Alliance, a reçu le prix du développement durable d'Alstom lors de la journée mondiale des fournisseurs organisée en octobre 2023 à Casablanca.

Sélection des fournisseurs et des produits/services selon des critères RSE

En plus de s'engager à respecter les exigences techniques d'Alstom, les fournisseurs sont invités à proposer des solutions bas carbone innovantes afin d'améliorer la performance environnementale des produits du Groupe.

Depuis octobre 2023, les grilles utilisées pour la sélection des fournisseurs ont été mises à jour afin de renforcer les critères RSE et d'impliquer davantage de départements dans la prise de décision. Les critères pris en compte sont : le risque net du fournisseur en matière de RSE, sa conformité aux exigences d'éco-design, son évaluation EHS et les résultats de ses performances en fonction du cahier des charges. Les équipes chargées de l'EHS, de l'éco-design et de l'éthique et de la conformité sont intégrées dans les décisions d'attribution des marchés lorsque cela s'avère pertinent. Pour les cas de fournisseurs uniques, l'approbation du responsable régional de la conformité est requise.

Initiative sectorielle : Railsponsible ⁽¹⁾

Alstom est un membre fondateur de Railsponsible, une initiative de développement durable de l'industrie ferroviaire, dont l'objectif est de rendre les chaînes d'approvisionnement ferroviaires plus durables, grâce au partage des meilleurs outils, pratiques et processus.

Les scores EcoVadis des fournisseurs sont partagés entre les membres de l'initiative. En conséquence, Alstom a accès à des évaluations supplémentaires de ses fournisseurs qui ne sont pas nécessairement issues de sa cartographie des risques.

Au 31 mars 2024, 2 828 fournisseurs, représentant tous les métiers de l'industrie ferroviaire, ont été couverts par l'évaluation EcoVadis, dans le cadre de l'initiative Railsponsible. La stratégie 2025 du Comité Railsponsible s'articule autour de trois objectifs principaux :

- l'action climatique (efficacité en CO₂e des produits/services, achats à faible teneur en carbone, économie circulaire) ;
- les achats responsables (développement des compétences, processus d'entreprise et transparence, développement des fournisseurs) ;
- la responsabilité sociale (droits de l'homme).

Alstom participe à plusieurs ateliers, tels que les évaluations RSE des fournisseurs et les méthodologies de décarbonisation de la chaîne d'approvisionnement.

Principaux résultats et indicateurs de performance

	2021/22	2022/23	2023/24	Objectif
Part du montant des achats couvert par les fournisseurs référencés ayant signé la Charte d'éthique et de développement durable ⁽¹⁾	96 %	98 %	97 %	2023/24 : 99 %
Part des sites fournisseurs couvert par l'évaluation de la RSE (screenings de l'ADIT, évaluations EcoVadis et/ou audits RSE sur site)	NA*	NA*	91 %*	2023/24 : 90 %
Part des équipes chargées des achats formées aux Achats Responsables	39 %	62 %	69 %	2023/24 : 70
Nombre de fournisseurs inscrits au programme de formation aux achats responsables Alstom	>100	202	182	2024/25 : 200

(1) Fournisseurs avec lesquels Alstom a dépensé plus de 100 000 €, hors chartes incluses dans les conditions générales d'achat.

* Comme expliqué dans la section « Méthodologie et gouvernance de l'évaluation RSE des fournisseurs », depuis 2023, la méthodologie de calcul de la part des sites des fournisseurs couverts par une ou plusieurs évaluations RSE (screenings ADIT, évaluations EcoVadis et/ou audits RSE sur site) a été mise à jour et complétée. En raison de ce changement de méthodologie, il n'a pas été possible de calculer l'ICP proforma pour les années fiscales précédentes. 74 % est le résultat pour l'exercice 22/23 en utilisant l'ancienne méthodologie couvrant le montant acheté.

Droits humains^{PV}

Le respect et la mise en œuvre des droits humains sont au cœur de la responsabilité sociétale d'Alstom. La prise en compte des droits humains fondamentaux concerne l'ensemble de la chaîne de valeur.

En tant qu'entreprise mondiale, Alstom se doit d'adhérer à des normes élevées en matière de droits de l'homme, de normes sociales et de normes de travail et de les promouvoir dans toute sa sphère d'influence. Toute lacune dans ce domaine affecterait la réputation du groupe et sa capacité à répondre aux attentes croissantes des clients, des investisseurs et des autres parties prenantes dans ces domaines. Il entraînerait également des conséquences juridiques et financières résultant du non-respect des législations relatives au développement durable et aux droits de l'homme applicables aux activités d'Alstom. Dans le contexte de chaînes de valeur mondiales et complexes, Alstom est également exposé à des risques juridiques et de réputation à travers sa chaîne de valeur, l'approvisionnement en matériaux spécifiques ou des normes éthiques et des conditions de travail potentiellement faibles de la part de ses partenaires commerciaux.

D'un point de vue opérationnel, des tiers peuvent s'opposer 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 de suspendre l'évolution d'un projet.

Conformément à la loi française sur le devoir de vigilance des entreprises (2017), les grandes entreprises françaises cotées en Bourse sont censées prendre des mesures pour faire face aux risques d'impacts négatifs que leur activité et leur chaîne d'approvisionnement peuvent poser en termes de droits de l'homme et faire preuve de transparence sur la manière dont elles gèrent ces risques. Des législations multisectorielles similaires sur le devoir de diligence concernant les impacts sur les droits de l'homme des

activités et des chaînes de valeur des entreprises se développent en Europe et dans le monde. En juin 2021, l'Allemagne a approuvé la loi sur le devoir de diligence dans la chaîne d'approvisionnement (Supply Chain Due Diligence Act) afin de renforcer la protection des droits de l'homme et des normes environnementales tout au long des chaînes d'approvisionnement mondiales. La nouvelle loi norvégienne sur la transparence est entrée en vigueur en juillet 2022. Cette loi oblige les entreprises à s'assurer que les droits de l'homme et les conditions de travail décentes sont respectés dans leurs activités et leurs chaînes d'approvisionnement, que les droits humains et des conditions de travail décentes soient respectés dans leurs opérations et leurs chaînes d'approvisionnement. En mai 2023, le Canada a adopté une nouvelle loi pour lutter contre l'esclavage moderne dans les chaînes d'approvisionnement.

En outre, au niveau européen, les préoccupations croissantes concernant les risques et les abus spécifiques en matière de droits de l'homme ont conduit à l'adoption de réglementations sectorielles et liées aux produits en matière de diligence raisonnable dans la chaîne de valeur, telles que le règlement de l'UE sur les minerais de conflit depuis janvier 2021, le règlement de l'UE sur la déforestation qui est entré en vigueur en juin 2023 ou la directive de l'UE sur les piles et les batteries, adoptée en 2023.

En raison de ce cadre législatif renforcé, les risques de litige et de réputation sont également susceptibles d'augmenter au cours des deux prochaines années.

Ce chapitre sur les droits de l'homme illustre l'approche globale d'Alstom en matière d'identification, de prévention et d'atténuation des impacts négatifs sur les droits de l'homme résultant de l'activité du Groupe. En ce qui concerne les fournisseurs et les sous-traitants d'Alstom, la stratégie Achats durables du département Achats, décrite à la page 353, complète cette approche.

(1) Des informations supplémentaires sont disponibles sur www.railsponsible.org.

Ce chapitre sur les droits de l'homme est incorporé par référence dans le plan de vigilance d'Alstom publié à la page 375 du présent Document d'enregistrement universel.

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 collaborateurs.

La politique d'Alstom en matière de droits humains vise à respecter les principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits humains énoncés par le Conseil des droits humains des Nations unies et à respecter les droits humains 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 humains, au droit du travail, à la santé et à 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.

Alstom est membre du Pacte mondial des Nations unies, promouvant le respect des droits de l'homme dans sa sphère d'influence. En 2023, le président-directeur général du groupe a renouvelé son engagement envers les 10 principes du Pacte mondial des Nations unies.

Outre la politique sur les droits humains, les politiques d'entreprise suivantes garantissent le respect de la législation applicable et des normes internationales reconnues en matière de droits humains et de conditions de travail :

- Politique de développement durable et de responsabilité sociale d'entreprise d'Alstom ;
- Politique d'antidiscrimination et de lutte contre le harcèlement d'Alstom ;
- Politique d'approvisionnement durable d'Alstom ;
- Politique d'environnement, de santé et de sécurité d'Alstom ;
- Politique d'éthique et de conformité d'Alstom ;
- Charte de confidentialité des données d'Alstom ;
- Charte de la diversité, équité et de l'inclusion d'Alstom ;
- Charte d'éthique et de développement durable d'Alstom pour les fournisseurs et sous-traitants.

Le respect des droits humains est géré transversalement en fonction des sujets : les départements Ressources Humaines, Achats Responsables, Santé et Sécurité, Développement Durable et RSE, Éthique et Conformité, Juridique sont tous impliqués dans les processus de respect des droits humains.

En outre, un comité de vigilance transverse a été mis en place en mai 2023, qui comprend des membres de la direction d'Alstom issus des départements Juridiques, Gouvernance, RSE, Stratégie, Éthique et Conformité. Ce comité se réunit tous les trimestres pour élaborer et mettre en œuvre les orientations stratégiques en matière de vigilance.

Alstom suit l'impact de sa stratégie en matière de droits de l'homme en contrôlant les indicateurs clés de performance suivants :

- nombre d'audits sociaux internes sur site des sous-traitants ;
- nombre d'audits sociaux externes sur site des sous-traitants et des fournisseurs ;
- nombre d'alertes dans le domaine du non-respect des droits de l'homme, de l'exploitation des enfants, du travail forcé, de la liberté d'association, provenant de la procédure d'alerte et de l'enquête sociale et conduisant à une enquête interne.

Procédures et plans d'action

Cartographie des risques^{PV}

L'identification, l'analyse et la hiérarchisation des risques liés aux droits humains ont été élaborées à différents niveaux :

- Au niveau mondial : une cartographie mondiale des risques liés aux droits humains a été établie lors de l'exercice 2021/22 afin de déterminer et de hiérarchiser les droits humains les plus susceptibles d'être affectés par les activités d'Alstom. Cette cartographie des risques est réalisée tous les trois ans afin d'assurer un suivi régulier des risques existants et l'identification des risques émergents. La méthodologie de cette cartographie est détaillée ci-dessous.
- En ce qui concerne la chaîne d'approvisionnement du Groupe : une cartographie des risques fournisseurs est réalisée annuellement (voir chapitre « Achats Responsables »).

En plus des exercices de cartographie des risques, une évaluation des risques en matière de RSE mettant fortement l'accent sur les droits de l'homme est réalisée au stade de l'appel d'offres pour les projets d'une certaine taille (voir la section « Renforcer l'intégration des risques en matière de droits de l'homme dans le processus d'appel d'offres et la gestion des projets » ci-dessous).

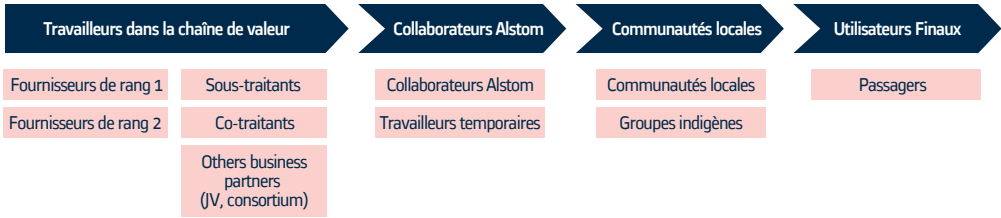
La cartographie mondiale des risques liés aux droits humains a été établie sur la base de la liste des droits humains tels que présentés dans l'Annexe A du cadre de reporting conforme aux principes directeurs des Nations unies : « Tableau : Droits humains internationalement reconnus et exemples d'incidences pouvant être causées par des entreprises ».

La cartographie des risques en matière de droits de l'homme a été mise à jour pour la dernière fois en 2022 afin de couvrir toutes les zones géographiques et les activités d'Alstom. Cet exercice a impliqué une large consultation des fonctions centrales et opérationnelles, afin d'identifier les risques existants et émergents, d'évaluer et de hiérarchiser tous les risques liés aux droits de l'homme, en relation avec les activités et la chaîne d'approvisionnement d'Alstom.

Cette évaluation a permis d'identifier et de hiérarchiser les risques en matière de droits de l'homme pour Alstom et ses partenaires commerciaux dans les projets auxquels Alstom participe. Les impacts ont été mesurés en fonction de leur ampleur, de leur portée, de leur probabilité et de la possibilité d'y remédier, conformément aux principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. L'évaluation des risques liés aux droits de l'homme s'appuie également sur les données relatives aux risques par pays, qui identifient les principales zones à risque dans un pays en matière de violations des droits de l'homme et du droit du travail.

La cartographie des risques en matière de droits de l'homme couvre les activités, la chaîne d'approvisionnement et les partenariats d'Alstom, et les parties prenantes suivantes ont été prises en compte lors de l'analyse.

AYANTS DROIT POTENTIELLEMENT AFFECTÉS



Deux matrices de risques ont été élaborées, axées sur les risques bruts (criticité basée sur l'impact et la probabilité) et les risques nets (hiérarchisation basée sur la possibilité de remédier à la situation).

En prenant en compte la rémédiabilité, c'est-à-dire la capacité à restaurer les dommages potentiellement causés, les risques les plus critiques liés aux droits humains qui ont été identifiés incluent :

- conditions de Santé et de Sécurité inadaptées sur les sites de production ou dans la chaîne d'approvisionnement ;

- harcèlement ou discrimination sur le lieu de travail ;
- approvisionnement non responsable de matières premières (minerais de conflit, mica et cobalt) ;
- travail forcé ou servile dans la chaîne d'approvisionnement ;
- travail des enfants dans la chaîne d'approvisionnement ;
- trafic d'êtres humains par des sous-traitants logistiques ;
- contribution indirecte ou lien avec des projets controversés.

Procédures d'évaluation, mesures d'atténuation et de prévention, système de suivi et de surveillance^{PV}

Après l'achèvement de la cartographie des risques en matière de droits de l'homme et le suivi régulier de l'évolution du contexte, les mesures d'atténuation mises en œuvre dans le groupe ont été évaluées et des actions supplémentaires ont été identifiées et lancées en vue d'une amélioration continue.

Principaux risques	Mesures d'atténuation
Conditions de santé et de sécurité inadaptées sur les sites de production ou dans la chaîne d'approvisionnement ;	Voir la section « Santé et sécurité » p. 321
Harcèlement ou discrimination sur le lieu de travail ;	Voir la section « Diversité et égalité des chances » p. 335
Approvisionnement non responsable de matières premières (minerais de conflit, mica et cobalt) ;	Voir la section « Renforcement de la due diligence sur les minerais de conflit » ci-dessous et la section « Achats Responsables » p. 356
Travail forcé/servile dans la chaîne d'approvisionnement ;	Voir la section « Renforcer les audits sociaux sur les activités de construction d'Alstom et les fournisseurs à haut risque » ci-dessous et la section « Achats Responsables » p. 355
Travail des enfants dans la chaîne d'approvisionnement ;	Voir la section « Renforcer les audits sociaux sur les activités de construction d'Alstom et les fournisseurs à haut risque » ci-dessous et la section « Achats Responsables » p. 355
Trafic d'êtres humains par des sous-traitants logistiques ;	Voir la section « Renforcer les audits sociaux sur les activités de construction d'Alstom et les fournisseurs à haut risque » ci-dessous et la section « Achats Responsables » p. 355
Contribution indirecte ou lien avec des projets controversés.	Voir la section « Renforcer l'intégration des risques liés aux droits humains dans le processus d'appel d'offres et la gestion des projets » ci-dessous

Renforcer les audits sociaux sur les activités de construction d'Alstom et les fournisseurs à haut risque

En raison de la nature des activités sur site et de l'ampleur de ces projets, les conditions de vie, les conditions de travail et les pratiques de travail et de recrutement sur les chantiers ont été identifiées comme prioritaires et les actions suivantes sont désormais mises en place :

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 287) sur les pays à forts enjeux identifiés. Elle fait l'objet d'une instruction spécifique rédigée et validée par les équipes Développement Durable et RSE, Achats Responsables et Santé, Sécurité et Environnement. La grille utilisée lors de 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. Cette grille peut être adaptée aux pays pour prendre en compte les normes locales, par exemple en matière de bien-être des

collaborateurs. En cas de non-conformité, un plan d'action approprié est mis en place par le sous-traitant, puis une réévaluation peut de nouveau être exigée en fonction des résultats. Les résultats non satisfaisants sont remontés au comité de gestion des risques fournisseurs, qui est chargé du suivi et de la mise en œuvre de mesures appropriées, pouvant aller jusqu'à la fin d'une relation commerciale. Au total, deux sites ont été audités au cours de l'exercice 2023/24. La sélection a porté sur de grands sites en Inde et les résultats des audits étaient majoritairement conformes.

Programme d'audit externe pluriannuel : depuis 2020, Alstom s'est associé à des spécialistes externes pour mener un programme d'audit dans le but de déployer des évaluations complémentaires, en bénéficiant d'un réseau mondial d'experts en audit social locaux et en ciblant les sous-traitants et fournisseurs à haut risque. Tous les audits sont suivis d'une réunion de clôture sur site avec signature d'un plan d'actions correctives, le cas échéant. Si des non-conformités critiques ou majeures sont identifiées, Alstom organise un audit de suivi.

Sur les 15 audits qui ont eu lieu en 2023/24, 12 étaient des audits de suivi. En raison de la mise en œuvre du nouveau processus de performance RSE des fournisseurs, la plupart des audits RSE sur site menés au cours de l'exercice 2023/24 étaient des audits de suivi des fournisseurs de la réserve de risques de l'année précédente. Des évaluations supplémentaires sont détaillées dans la section « Achats Responsables » (page 353).

Renforcer l'intégration des risques liés aux droits humains dans le processus d'appel d'offres et la gestion des projets

Les projets d'infrastructure ferroviaire peuvent avoir un impact négatif sur leur environnement immédiat et les moyens de subsistance des communautés locales. En conséquence, Alstom cherche à identifier et à atténuer les impacts sociaux, environnementaux et économiques négatifs des projets dans lesquels le Groupe est impliqué et à renforcer l'impact socio-économique positif de son activité (pour plus d'informations sur la contribution d'Alstom au développement local, voir page 304). Pour renforcer la capacité du Groupe à faire face à ces risques, une fiche de notation des risques liés aux droits humains et à la RSE pour les nouveaux appels d'offres et projets a été élaborée. Elle est basée sur des critères spécifiques en matière de droits humains et une cartographie des risques par pays développé par des consultants externes à partir de différents indices établis par des organisations internationales et ONG telles que les Nations unies, l'Organisation internationale du travail (OIT), l'Union européenne, la Banque mondiale, la Confédération syndicale internationale et Transparency International.

L'objectif est d'identifier les risques potentiels en matière de droits humains, de communautés, d'environnement, de conflits armés, etc., autour des projets et de définir des mesures d'atténuation avant le dépôt d'une offre, y compris la réalisation d'évaluations spécifiques de due diligence sur les droits humains, le cas échéant. Au cours de l'exercice fiscal 2022/23, une liste de contrôle de due diligence a été préparée pour aider les équipes d'appels d'offres à établir des cartographies des risques au niveau du projet.

En outre, des lignes directrices renforcées sur la diligence raisonnable en matière de RSE ont été élaborées pour les projets plus exposés aux risques liés aux droits de l'homme ou à la RSE. En 2023/24, cette diligence renforcée a été appliquée à un appel d'offres. En outre, Alstom contribue à l'évaluation de l'impact des clients et au plan d'action et de gestion environnementale et sociale (ESMP/ESAP) qui en découle. Cela a été le cas pour un projet supplémentaire en 2023/24. D'autres mesures d'atténuation consistent à organiser des séances de sensibilisation pour les équipes de projet, à nommer un représentant de la RSE au sein de l'équipe de projet ou à établir un plan d'atténuation sur mesure.

Le tableau de bord des droits de l'homme est intégré dans le processus d'évaluation de l'éthique et de la conformité, ainsi que dans l'instruction correspondante. Au cours de l'exercice 2023/24, le suivi spécifique des projets à haut risque est poursuivi, impliquant les équipes opérationnelles ainsi que les fonctions centrales.

Outre les évaluations internes des risques liés aux droits humains, les fonctions centrales développent des solutions sur mesure pour répondre aux besoins des clients en matière d'appels d'offres sur le thème des droits humains tout au long du cycle de vie du projet. Ces exigences ont impliqué le développement d'un outil de gestion des risques pour le panel de fournisseurs ou d'une déclaration de méthode pour traiter les risques d'esclavage moderne.

Sensibilisation des collaborateurs et Procédure d'Alerte

Le déploiement efficace du programme sur les droits humains d'Alstom repose également sur la sensibilisation des collaborateurs à cette problématique. Un module de formation en ligne a été lancé en novembre 2020 pour l'ensemble des collaborateurs, mais plus particulièrement destiné aux équipes des Champions RSE et Développement Durable, des appels d'offres, et de la gestion de projet. Ce module vise à introduire des concepts clés autour des droits humains. Fin mars 2024, plus de 2 400 collaborateurs avaient terminé ce module. Les pays ayant des besoins spécifiques ont également déployé des sessions de formation dédiées. En outre, un nouveau module de formation en ligne sur les minerais de conflit a été lancé en mars 2024 pour les fournisseurs d'Alstom ainsi que pour les équipes internes.

Chaque année, Alstom mène une enquête sociale pour s'assurer de l'absence de tout incident concernant le travail des enfants, le travail forcé ou la liberté d'association, et surveille les alertes relatives aux droits humains signalées par le biais de sa procédure d'alerte. Les alertes sont enregistrées et font l'objet d'investigation conformément aux règles de la Procédure d'Alerte (voir page 343). Au cours de l'exercice fiscal 2022/23, une nouvelle question a été ajoutée à l'enquête sociale afin de suivre le déploiement des programmes de droits humains au niveau des pays, au-delà des points spécifiques relatifs au travail forcé et au travail des enfants déjà couverts. Parmi les meilleures pratiques signalées, on trouve les réseaux sur la diversité, équité et l'inclusion, les initiatives de premiers secours en matière de santé mentale et les rapports sur l'égalité salariale entre les femmes et les hommes.

Si des alertes potentielles relatives aux conditions de vie ou de travail des fournisseurs et sous-traitants sont portées à la connaissance d'Alstom à travers d'autres sources (comme des contacts avec des ONG, les outils de veille, etc.), elles sont investiguées à travers des enquêtes auprès des fournisseurs et des visites de site.

Renforcer la due diligence pour répondre aux exigences locales

En Allemagne, Alstom a mis en place avec succès la gouvernance, les processus et les contrôles nécessaires pour se conformer à la nouvelle loi allemande sur les obligations de due diligence des entreprises dans les chaînes d'approvisionnement et a fourni sa déclaration de politique générale de l'entreprise au ministère en juillet 2023.

Cette déclaration vient s'ajouter aux campagnes d'information existantes, telles que les exigences des lois sur l'esclavage moderne au Royaume-Uni, en Irlande et en Australie, ou la loi norvégienne sur la transparence.

Renforcement de la due diligence sur les minerais de conflit

Suite à la nouvelle réglementation de l'UE sur les minerais de conflit et à la directive européenne sur les batteries, Alstom a entrepris de déterminer si sa chaîne d'approvisionnement était exposée aux minerais de conflit. Les Achats Responsables lancent une campagne annuelle qui consiste à envoyer une enquête spécifique sur les minerais de conflit à des fournisseurs ciblés afin de suivre l'origine des minerais contenus dans les marchandises achetées par Alstom et de vérifier que les fournisseurs disposent de politiques internes pour atténuer les risques associés dans leur chaîne d'approvisionnement (pour plus d'informations, voir « Minerais de conflit » (p 356).

Principaux résultats et indicateurs de performance^{PV}

	2021/22	2022/23	2023/24
Nombre d'audits sociaux internes sur site des sous-traitants	9	4	2
Nombre d'audits sociaux externes sur site des sous-traitants et fournisseurs	21	54	15
Nombre d'alertes dans les domaines du non-respect des droits humains, de l'exploitation des enfants, du travail forcé, de la liberté d'association reportés par la Procédure d'Alerte et l'enquête sociale menant à une investigation interne ⁽¹⁾	3	1	4

(1) Les événements couverts par plusieurs notifications ne sont comptabilisés qu'une seule fois.

La première alerte soulevée en 2023/24 était une demande interne d'informations supplémentaires sur la présence d'Alstom dans un pays spécifique, considéré comme à risque du point de vue des droits de l'homme. Cette alerte a été gérée par le biais d'une communication du département RSE au journaliste, répondant aux préoccupations soulevées, et a été clôturée. Deux autres alertes concernaient les conditions de travail des employés de deux fournisseurs différents. Les enquêtes relatives à ces questions sont en cours. La dernière alerte concernait une violation perçue de la règle d'apollitisme d'Alstom. Cette alerte a été gérée par le biais d'une communication du département RSE au journaliste, qui a répondu aux préoccupations soulevées, et a été clôturée.

Les principaux indicateurs et résultats relatifs aux Achats Responsables sont développés dans le chapitre Achats Responsables (page 320).

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. L'entreprise propose à ses clients une large gamme de produits, de systèmes et de services adaptés, configurés et intégrés par Alstom dans l'environnement du client.

Stratégie et politiques

Le premier pilier de la stratégie AiM 2025 est dédié à ses clients : « croître en offrant une plus grande valeur ajoutée aux clients ». Pour être plus proche des acteurs de la mobilité, Alstom a décidé d'adopter une organisation régionalisée. Cette présence géographique locale permet un contact permanent avec ses clients et de capter leurs besoins localement. Ces équipes de terrain bénéficient du savoir-faire des fonctions centrales qui apportent une vision plus transversale tout en offrant leur expertise technique.

En outre, Alstom continue de déployer ses compétences reconnues en matière d'excellence opérationnelle et de gestion de projet, avec pour objectif d'atteindre un Net Promoter Score de 8 d'ici 2025.

Alstom évolue sur un marché qui connaît un grand élan commercial à long terme : la demande de transports intelligents et bas carbone n'a jamais été aussi forte. Le Groupe bénéficie d'une empreinte mondiale inégale, soutenue par un portefeuille complet qui donne au groupe un avantage commercial incomparable et la capacité de répondre à des appels d'offres dans le monde entier, tout en s'adaptant à la demande croissante de localisation.

Le rôle principal de la Direction Commerciale Centrale d'Alstom, créée en 2020, est d'améliorer la performance commerciale d'Alstom et d'assurer une prise de commandes équilibrée dans toutes les régions et lignes de produits, avec un niveau de rentabilité adéquat. C'est pourquoi, en 2021, le département a été renforcé grâce à l'ajout d'un responsable des appels d'offres et des projets, afin d'anticiper et d'atténuer les risques pendant le processus commercial et d'éviter les risques importants pendant la réalisation du projet.

Procédures et plans d'action

Intégrer les besoins clients au cœur de la planification du Groupe

Depuis 2013, Alstom a mis en place un processus annuel appelé « Carrousel Marketing », qui 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 produits ;
- il revient ensuite à chaque ligne de produits 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 produits font l'objet d'une analyse plus détaillée auprès des clients concernés ;
- les besoins clients qui apparaissent entre deux Plans de Portefeuille de Produit sont analysés au cas par cas.

Le service central d'organisation commerciale suit la stratégie commerciale de l'entreprise par le biais du processus de carrousel commercial semestriel. Les objectifs de ces revues sont les suivants :

- assurer une visibilité commerciale pérenne du marché et des besoins des clients ;
- veiller à l'excellence de la qualité des données dans l'outil commercial Wall-C ;
- assurer une bonne répartition des commandes entre matériel roulant, services et signalisation, conformément à la stratégie du Groupe ;
- garantir des données fiables pour l'exercice financier ainsi que pour l'exercice budgétaire des ventes et des opérations, en veillant à ce que les charges de travail industrielles et d'ingénierie soient exactes au niveau du Groupe.

Mesurer la satisfaction des clients

Plus la connaissance du client est bonne, plus Alstom est en mesure d'améliorer continuellement ses offres. Afin de se mobiliser auprès de ses clients, Alstom réalise depuis 2013 des enquêtes de satisfaction clients (ESC) sur les projets en cours d'exécution.

Chaque année, les projets soumis à cette évaluation sont définis en fonction de la valeur du contrat et de leur importance, et sur proposition des équipes commerciales régionales. Pour les projets importants, plusieurs enquêtes peuvent être réalisées à différentes phases du projet. Le processus d'enquête de satisfaction de la clientèle est placé sous la responsabilité de la direction de la qualité, tant au niveau régional que central, et soutenu par les directions régionales de la clientèle.

Ce processus étant un élément efficace de l'amélioration continue du Groupe, les réponses sont analysées en profondeur et, si nécessaire, des actions correctives sont mises en œuvre. Les réponses aux enquêtes sont intégrées dans l'outil de gestion de la relation client afin d'enregistrer et de suivre les plans d'action. Il y a deux ans, les questionnaires ont été mis à jour pour tenir compte de la perception des clients en matière de gestion de la cybersécurité ou de commentaires détaillés sur les produits.

Rester proche des clients

Alstom a mis en place un portail client dédié pour maintenir le contact et fournir des services numériques à ses clients, accessibles depuis l'étape de contractualisation jusqu'aux services après-vente.

Le portail client (<https://www.customerportal.alstom>) offre aux clients un environnement de travail sécurisé et fiable pour gérer leurs opérations quotidiennes avec Alstom, il simplifie les échanges quotidiens et augmente l'efficacité opérationnelle.

Simple d'utilisation, le portail offre un accès à divers services en ligne tels que : Support technique et commercial, documentation en ligne, partage de rapports opérationnels mais aussi la possibilité d'acheter des composants, des pièces détachées ou d'accéder à des services de réparation.

Il permet une collaboration en toute transparence grâce à la mise à jour des informations en temps réel, à la traçabilité des échanges et à des services sur mesure pour répondre aux attentes les plus élevées.

Capitalisant sur son écosystème d'apprentissage numérique centré sur une plateforme d'expérience d'apprentissage, un vaste réseau de +1 500 experts en la matière qui contribuent dans de multiples académies, le Groupe propose également des formations techniques (hard skills) et comportementales (soft skills) à ses clients et organisations partenaires. Le personnel opérationnel, le management et/ou tout membre désigné de l'organisation peut être formé à

travers une variété de méthodes pédagogiques (sessions en face à face, e-learning, coaching sur le terrain, apprentissage immersif, réalité virtuelle, réalité augmentée, métaverse, simulateurs de conduite, etc.) ; le tout est accessible par ordinateur, téléphone mobile ou tablette à tout moment et même sans connexion. Le personnel technique formé peut apprendre et améliorer ses connaissances dans divers domaines scientifiques couvrant tous les sujets relatifs au matériel roulant et au système ferroviaire, à la conduite, à la maintenance, à la signalisation et au contrôle des trains, à l'infrastructure et à la gestion des dépôts.

En outre, Alstom peut compter sur plus de 750 experts en la matière, dont des consultants en formation expérimentés qui peuvent se rendre sur les sites des clients et dans le réseau de centres de formation en transport d'Alstom en Europe, en Asie, au Moyen-Orient, en Afrique, en Amérique du Nord et en Amérique du Sud.

Principaux résultats et indicateurs de performance

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 un NPS annuel moyen de 8 sur 10. Cette année, à la fin de l'exercice fiscal, l'enquête avait couvert 320 projets avec un NPS moyen de 8,4. Ce résultat global dépasse l'objectif, avec une augmentation par rapport à l'année précédente qui démontre la confiance des clients.

En cas de NPS inférieur à 4 (sur une échelle de 10), une alerte est envoyée aux équipes de direction régionales et aux équipes de gestion de la qualité et génère un plan d'action visant à regagner la satisfaction du client.

	2021/22	2022/23	2023/24	Objectif
Net Promoter (NPS) Score moyen	8,1	8,3	8,4	2025 : 8

Sécurité ferroviaire et mobilité plus saine (Healthier Mobility™)PV

Le transport ferroviaire est le premier mode de transport public en termes de nombre de passagers transportés (en considérant les passagers des trains, des tramways et des métros). Les passagers sont donc au cœur des préoccupations en matière de santé et de sécurité ferroviaire.

La sécurité ferroviaire est définie comme la capacité d'un système ferroviaire à fonctionner sans perturber l'intégrité physique des personnes (blessures ou morts). Cette capacité est définie par l'absence de risque inacceptable⁽¹⁾.

Outre l'impact potentiel sur les êtres humains (passagers et tiers), les risques induits pour les activités d'Alstom pourraient être les suivants :

- le rappel mondial des produits suspectés d'être dangereux et la mise en place de correctifs sur tous les produits susceptibles d'être défectueux ;
- la nécessité d'arrêter tout ou partie des opérations dans le cas où un problème de sécurité s'est produit ou est suspecté sur un produit, un système ou un service fourni à un client par Alstom, avec un risque supplémentaire de pénalités ou de poursuites judiciaires de la part de ce client à l'encontre de l'entreprise ;
- des dommages-intérêts liquidés liés aux conséquences d'un accident sur un réseau ferroviaire ;

- l'impact juridique avec des poursuites civiles ou pénales pour l'entreprise et ses collaborateurs ;
- un préjudice d'image, impactant l'ensemble de l'entreprise et ses relations avec les parties prenantes et les clients.

Stratégie et politiques

La sécurité est un véritable atout pour le secteur ferroviaire et représente un axe directeur pour les activités d'Alstom.

Depuis 2021, la politique de qualité et de sécurité ferroviaire a été scindée en deux politiques dédiées, ce qui a donné davantage d'importance et de visibilité à la politique de sécurité ferroviaire d'Alstom (publiée en mai 2021) et soulignant l'engagement fort d'Alstom dans ce domaine. En effet, Alstom s'engage à développer et fournir, pour ses clients et leurs clients, une gamme de produits & services avec un haut niveau de sécurité :

- basé sur la réglementation liée à la sécurité ferroviaire, sur des processus internes conformes aux normes et aux codes de pratiques ;
- formellement démontré et évalué avec impartialité ;
- maintenu et continuellement amélioré au travers d'un processus considérant le retour d'expérience.

(1) IEC 62278 ou EN 50126-1 : Applications ferroviaires – Spécification et démonstration de la fiabilité, de la disponibilité, de la maintenabilité et de la sécurité (FDMS).

L'implication de la direction générale a conduit à la mise en œuvre d'un système de gestion de la sécurité, défini dans le manuel de sécurité ferroviaire, qui renforce la gouvernance de la sécurité ferroviaire au sein de l'organisation. Les exigences applicables en matière de qualité et de sécurité ferroviaire sont également incluses dans le système de management du Groupe et font régulièrement l'objet d'audits et de certifications conformément à la norme ISO 22163⁽¹⁾.

En outre, Alstom participe à des discussions avec les États et les ministères des Transports, à des groupes de travail avec les syndicats comme l'UNIFE⁽²⁾ et à des comités de normalisation afin de promouvoir et de renforcer la vision du futur système de transport. Certains de ces échanges sont spécifiques à la sécurité ferroviaire.

Alstom suit l'impact de sa politique en contrôlant le pourcentage de revues de sécurité OK et en se fixant pour objectif d'atteindre 75 % de revues OK.

Procédures et plans d'action^{PV}

Procédures et plans d'action pour la sécurité ferroviaire

Le déploiement de la politique de sécurité ferroviaire est réalisé à travers les outils suivants :

- des procédures et méthodes de travail mises en place dans les différentes activités du Groupe et déployées dans les Régions ;
- la gouvernance mondiale de la sécurité ferroviaire avec un suivi de la sécurité ferroviaire via des comités dédiés au niveau d'Alstom, des Régions et des Sites ;
- 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).

Des procédures dédiées à la sécurité ferroviaire existent au niveau d'Alstom et couvrent l'ensemble des besoins en matière de sécurité :

- 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. Cette procédure est conforme à la réglementation européenne UE 402/2013⁽³⁾ et aux normes ferroviaires telles que l'EN 50126⁽⁴⁾. 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 (Alstom est certifié comme Entité Chargée de la Maintenance d'un projet conformément à la réglementation⁽⁵⁾, le cas échéant) et les activités d'exploitation des trains (Alstom respecte le régime d'autorisation⁽⁶⁾, le cas échéant), lorsque ces activités sont réalisées par Alstom ;
- 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. Ces processus sont déployés et suivis dans toutes les régions d'Alstom. Conformément aux exigences de la norme EN 50126, les ressources en matière de sécurité sont gérées avec le niveau d'indépendance approprié.

Chaque année, l'équipe centrale de sécurité ferroviaire définit son plan d'action, qui repose sur quatre axes :

S'engager pour la sécurité ferroviaire et être prêt pour la croissance	Cette partie du plan d'action couvre l'achèvement des activités d'intégration, le déploiement et le suivi du système de gestion de la sécurité à travers une gouvernance renforcée mise à jour.
Gérer les risques de manière robuste et efficace	<p>Par exemple, cette année, les organisations d'évaluation indépendantes d'Alstom et de Bombardier ont fusionné et la nouvelle organisation d'évaluation de la sécurité d'Alstom a obtenu l'accréditation ISO 17020⁽⁷⁾ permettant à l'entreprise de jouer le rôle d'organisme d'évaluation conformément au Règlement UE sur la méthode de sécurité commune relative à l'évaluation et à l'appréciation des risques⁽⁸⁾, ou d'évaluateur indépendant de la sécurité conformément à la norme EN 50126⁽⁹⁾ et aux normes connexes.</p> <p>Cette partie du plan d'action couvre les différentes actions visant à améliorer l'efficacité des processus de sécurité ferroviaire (dont le suivi de la revue de sécurité tel que présenté dans « Principaux résultats et indicateurs de performance »), la gestion des problèmes de sécurité et l'amélioration globale suite au retour d'expérience.</p> <p>Par exemple : le processus et l'outil de gestion des problèmes de sécurité et des éventuels précurseurs qui pourraient à terme entraîner des événements de sécurité ferroviaire ont été améliorés, ce qui a permis un meilleur suivi des problèmes en suspens et une réduction du risque pour l'entreprise (réduction d'environ 8 % en quelques mois).</p>
Contribuer aux solutions innovantes	Cette partie du plan d'action couvre le lobbying dans les normes et réglementations pour garantir la conformité, l'évolution du système de management de la sécurité compte tenu des nouvelles technologies et l'impact sur les processus/méthodes et outils et les activités en R&D et dans les nouvelles mobilités. Par exemple, la participation d'Alstom au développement de nouvelles mobilités telles que les systèmes de transport routier autonomes.
Promouvoir une culture positive de la sécurité ferroviaire en s'appuyant sur un personnel qualifié	<p>Cette partie du plan d'action vise à maintenir et à accroître l'engagement des collaborateurs, à atteindre des ressources compétentes durables et à implanter une culture de sécurité ferroviaire positive.</p> <p>Par exemple, une campagne de communication sur la sécurité ferroviaire intitulée « Eyes open to Railway Safety » a été lancée en novembre 2023 avec un film, des affiches et des kits de communication pour les responsables. Cette campagne se poursuivra en 2024/2025 et se concentrera sur des comportements spécifiques liés à la sécurité ferroviaire.</p>

Ce plan d'action est revu tous les mois.

(1) ISO 22163 : Applications ferroviaires — Système de management de la qualité ferroviaire — Exigences de l'ISO 9001:2015 et exigences particulières concernant les applications dans le secteur ferroviaire.
 (2) UNIFE : Union des Industries Ferroviaires Européennes.
 (3) 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.
 (4) EN 50126 : Applications ferroviaires — Spécification et démonstration de la fiabilité, de la disponibilité, de la maintenabilité et de la sécurité (FDMS).
 (5) Règlement (UE) 2019/779 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.
 (6) Règlement (UE) 2018/763 du 9 avril 2018 établissant les modalités pratiques de la délivrance des certificats de sécurité uniques aux entreprises ferroviaires, ou Règlement américain 49 CFR Partie 270 exigeant un plan de programme de sécurité du système.
 (7) ISO 17020 : Évaluation de la conformité — Exigences pour le fonctionnement de différents types d'organismes procédant à l'inspection.
 (8) 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.
 (9) EN 50126 : Applications ferroviaires — Spécification et démonstration de la fiabilité, de la disponibilité, de la maintenabilité et de la sécurité (FDMS).

Plans d'action sur la Mobilité plus saine (Healthier Mobility™)

Alstom a mis en place un groupe de travail Healthy Mobility™ qui regroupe l'expertise et les ressources internes clés sur les domaines techniques concernés par les questions sanitaires et l'amélioration de la qualité de l'air à bord (virus, bactéries, COV, PM, etc.). Les activités du groupe de travail Mobilité plus saine (Healthier Mobility™) sont les suivantes :

- élaborer un catalogue de solutions pour les flottes nouvelles et existantes avec une perspective à court, moyen et long terme ;
- engager des partenariats avec des acteurs de renommée internationale tels que Bureau Veritas, l'Institut Pasteur de Lille, Airmid, Estaca, Certam, DLR ; des laboratoires de virologie et de santé et des opérateurs reconnus comme Keolis, SNCF, First Group ; des autorités de transport reconnues comme le Sytral ; et des start-up/sociétés telles que Bioxegy, Nextsense, Rensair...

- tirer parti des connaissances mondiales grâce à un réseau élargi : exploitation, maintenance... ;

- fournir des solutions précises et vérifiées à l'aide de protocoles solides.

Le plan d'action vise à couvrir une perspective à court, moyen et long terme :

- actions à court terme pour protéger les passagers et le personnel technique : recommander des solutions disponibles pour un soutien immédiat en cas de problèmes sanitaires (amélioration de la qualité de l'air à bord...);
- actions à moyen terme pour restaurer la confiance : valider des solutions complémentaires ;
- actions à long terme pour promouvoir une mobilité plus saine : développer des solutions innovantes et durables pour améliorer la qualité de l'air et les conditions sanitaires dans le transport ferroviaire.

Principaux résultats et indicateurs de performance

Sécurité ferroviaire

La sécurité ferroviaire est pilotée avec différents indicateurs parmi lesquels :

	2021	2022	2023/24	Objectif
Nombre d'exams de sécurité enregistrés	509	760	756	-
Pourcentage des revues sécurité « OK » ⁽¹⁾	77,0 %	82,1 %	79 %	2024 : 75 %

(1) Mesure la capacité à anticiper les problèmes de sécurité dans l'exécution des projets, en tenant compte des résultats des revues sécurité effectuées aux différentes étapes de l'exécution des projets. Calculé sur 12 mois glissants.

La note attribuée à chaque examen de la sécurité est la suivante :

- note 1 en cas d'examen de la sécurité correct ou sans constatations majeures/moyennes
- note 0,5 en cas d'examen de la sécurité correct avec constatations moyennes mais sans constatations majeures
- note 0 en cas d'examen de la sécurité considéré comme non correct ou avec des constatations majeures

et le calcul de l'indicateur est le suivant : Somme des résultats des examens de sécurité/Somme des examens de sécurité effectués * 100

Depuis plusieurs années, malgré quelques fluctuations, l'objectif de 75 % est atteint, sachant que de plus en plus d'exams de sécurité sont enregistrés.

	2021/22	2022/23	2023/24	Objectif
Nombre de collaborateurs formés	26 195	32 608	40 382	-
Pourcentage de participation à la formation en ligne sur la sécurité ferroviaire d'Alstom ⁽¹⁾	89,4 %	94,2 %	95,4 %	2024/25: 90 %

(1) Pourcentage de la population des managers, cadres et ingénieurs formés à la sécurité ferroviaire : permet de s'assurer que la population mondiale des cadres est sensibilisée à la sécurité ferroviaire.

Mobilité plus saine (Healthier Mobility™)

Cette année (2023/24), les solutions suivantes ont été étudiées, testées et sont en cours :

- des peintures antibactériennes pour les barres de maintien et le revêtement céramique (autre solution) ;
- une peinture et du vernis liquides antiviraux et antibactériens ;
- des tissus et films antiviraux et antibactériens ;
- le revêtement d'assainissement longue durée : une solution bientôt disponible ;
- des technologies d'assainissement par éclairage de la zone passagers et de la cabine de conduite à l'aide de films de protection réfléchissants et/ou UV-C ;
- des surfaces micro-texturées pour protéger les passagers contre les agents pathogènes (films, métaux, peintures) ;

- des solutions actives et passives de traitement de l'air pour les espaces passagers ;

- de nouveaux filtres PEPA-F : plusieurs améliorations apportées ;

- un dispositif d'embarquement sans contact pour activer l'ouverture des portes sans contact ;

- des μ -capteurs pour mesurer la qualité de l'air à bord (repère, protocoles et essais à lancer avec les laboratoires) ; essai lancé en laboratoire, tableau de bord de définition et IQA (indice de qualité de l'air) en cours.

Évasion fiscale

Le risque d'évasion fiscale réside en trois points :

- un risque financier : risque de redressement fiscal par les autorités fiscales du fait d'une question d'évasion fiscale, d'un montage fiscal artificiel ou d'un manque de substance. Par exemple, le risque se matérialiserait si Alstom était en infraction avec une règle anti-évasion ou une règle de transparence fiscale ;

- un risque commercial : par exemple, un comportement fiscal agressif mettrait en péril la capacité de l'entreprise à remporter de nouveaux projets, étant donné qu'un pourcentage important des revenus d'Alstom provient directement ou indirectement d'entités gouvernementales et du secteur public ;
- un risque de réputation : risque de détérioration de l'image publique d'Alstom si elle était soupçonnée de participer à l'évasion fiscale.

D'après cette analyse, le risque encouru par Alstom en matière d'évasion fiscale semble faible.

Stratégie et politiques

Alstom s'engage à respecter la loi fiscale de manière responsable et éthique et à entretenir des relations de collaboration et de transparence avec les autorités fiscales. Les obligations fiscales, et donc la contribution fiscale, sont alignées sur l'activité commerciale et économique des opérations d'Alstom.

L'équipe fiscale interne est dirigée par le Directeur des Affaires Fiscales qui rapporte directement au Directeur Financier du Groupe. Le Directeur des Affaires Fiscales est chargé de s'assurer que les politiques et procédures sont en place, maintenues et utilisées de façon cohérente dans le monde entier, et que l'équipe fiscale mondiale possède des compétences et l'expérience nécessaires pour les mettre en œuvre.

La politique fiscale d'Alstom fait l'objet d'un suivi étroit pour garantir une application cohérente dans tous les territoires et est mise à jour chaque année, a minima.

La fonction fiscale et douanière d'Alstom au sein de Finance a pour objectif de déterminer et d'appliquer le traitement fiscal exact à toutes ses transactions commerciales, afin de garantir que le Groupe paie le bon montant d'impôt, conformément aux lois fiscales des territoires dans lesquels il opère, et s'assurer qu'aucune démarche illégale n'est entreprise afin de réduire le montant des impôts.

Procédures et plans d'action

Le vice-président chargé de la fiscalité et des douanes dirige une équipe interne de fiscalistes qui ont chacun des responsabilités définies pour gérer une région géographique spécifique et/ou un sujet spécialisé dans le cadre d'une équipe centrale qui coordonne et dirige les sujets transversaux.

Chaque pays où est implanté Alstom est sous la responsabilité d'un Directeur Fiscal régional qui a la responsabilité de la fiscalité des pays de son périmètre. Une communication régulière entre l'équipe fiscale régionale et l'équipe fiscale centrale a lieu de manière informelle et par le biais d'une série de comités fiscaux qui constituent également la base de la gouvernance fiscale et des procédures d'approbation.

Des prestataires de services externes sont utilisés de façon ponctuelle, par exemple lorsque l'entreprise a besoin de ressources ou d'expertise supplémentaires.

Afin de garantir une gouvernance fiscale solide, la fonction fiscale et douanière soutient les directions financières des pays en ce qui concerne la mise en œuvre du contrôle interne pour aider au calcul et au paiement corrects des impôts. La fonction fiscale et douanière travaille également avec l'équipe de contrôle interne pour déterminer les tests d'audit appropriés des contrôles clés à des fins fiscales.

L'équipe d'audit interne surveille et teste de manière indépendante les principaux contrôles financiers d'Alstom, y compris les contrôles fiscaux, et rend compte de leur efficacité au comité d'audit.

Alstom s'efforce de déterminer le traitement fiscal approprié pour toutes ses transactions commerciales, afin de s'assurer qu'il paie le bon montant d'impôt au bon moment, conformément aux lois fiscales des territoires dans lesquels le Groupe opère. En ce qui concerne l'incertitude liée à l'application de la législation fiscale, Alstom engage des discussions avec l'autorité fiscale compétente afin de parvenir à une certitude pour Alstom et l'autorité fiscale concernée.

Alstom a une approche fiscale à faible risque et ne s'engage pas dans des arrangements fiscaux artificiels.

Le Groupe vise à réaliser les transactions entre les sociétés d'Alstom conformément aux principes de l'OCDE et à la directive relative à la lutte contre l'évasion fiscale (ATAD).

Chaque année, Alstom dépose auprès de l'administration fiscale française le rapport pays par pays, qui démontre que l'entreprise n'est pas engagée dans un système artificiel d'optimisation fiscale. Ce document est disponible pour les administrations fiscales étrangères sur demande auprès des autorités fiscales françaises.

Les transactions prévues sont analysées selon les principes de DAC 6.

En 2021, l'équipe fiscale centrale a été renforcée par des ressources dédiées à la conformité, à l'harmonisation des politiques et au suivi des risques fiscaux. Elle fournit un cadre pour la gestion du risque fiscal chez Alstom et assure une approche cohérente de l'évaluation, de la documentation et de l'approbation de toutes les questions relatives au risque fiscal.

Principaux résultats et indicateurs de performance

Au cours des dernières années et dans le cadre des contrôles fiscaux effectués dans le monde entier, aucune autorité fiscale n'a signalé de cas d'évasion fiscale.

Depuis juillet 2022, le Groupe Alstom en France entretient une relation de confiance avec l'administration fiscale française et des réunions régulières sont organisées avec leurs représentants.

En raison de l'agrandissement du Groupe, Alstom a une présence accrue dans les pays qualifiés de non coopératifs, soit au sens de l'article 238-0 A 2 du Code général des impôts, soit au sens de la liste européenne des pays non coopératifs publiée le 17 février 2024.

Alstom exerce ses activités au Panama, qui figure sur la liste noire des pays non coopératifs, car il n'échange pas d'informations. La présence d'Alstom au Panama est uniquement motivée par des raisons commerciales, Alstom étant le chef de file d'un consortium qui s'est vu confier le projet de construction du métro de la ville de Panama. Pour ce projet en particulier, Alstom a constitué une filiale opérationnelle au Panama, qui emploie 184 collaborateurs.

La Russie a été ajoutée à la liste des pays non coopératifs conformément à l'article 238-0 A, 2 bis-2° du Code général des impôts. Toutefois, Alstom a depuis revendu sa participation de 20 % dans Transmashholding (TMH) – qui détenait les investissements d'Alstom en Russie – au fabricant russe et s'est désengagé des coentreprises qu'il détenait avec TMH. Alstom n'a donc plus d'activités en Russie.

Après l'acquisition du Groupe Bombardier Transport, Alstom a acquis deux entités juridiques situées à l'Île Maurice qui détiennent des investissements en Chine. L'Île Maurice a été retirée de la liste des paradis fiscaux de l'UE, les exigences de l'UE et de l'OCDE étant respectées. Les dividendes perçus par ces entités sont imposés selon les règles locales applicables, en plus de l'imposition applicable en Chine.

Le taux d'imposition effectif du Groupe est de 28% (avant APA).

MÉTHODOLOGIE

Introduction

Les rapports sur le développement durable et la RSE sont essentiels pour contrôler, gérer et soutenir la stratégie du Groupe en matière de développement durable et de responsabilité sociétale d'entreprise. 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 comme Gestion des Risques, Environnement Santé et Sécurité (EHS), Éco-design, Ressources Humaines, Achats Responsables, Éthique et Conformité, 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 2024. L'ensemble du chapitre a fait l'objet d'une revue par PricewaterhouseCoopers en tant qu'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.

Les éléments présentés dans le présent chapitre couvrent les activités du périmètre d'Alstom.

Principes de reporting

Pour assurer la précision, la qualité et le contrôle des indicateurs clés qu'il publie, Alstom peut s'appuyer sur plusieurs processus de reporting, tous gérés par les départements qui possèdent et gèrent les indicateurs. Les détails concernant ces processus sont disponibles dans les sous-sections respectives.

Conformément aux principes de la norme ISAE 3000, les lignes directrices fondamentales qui guident les rapports du Groupe sont les suivantes :

- pertinence : les sources matérielles d'impacts et d'opportunités pour chaque thème sont prises en compte ;
- représentativité : les hypothèses et les méthodes de calcul sont clairement définies ;
- cohérence : garantir la comparaison des données d'une année sur l'autre ;
- transparence : les hypothèses retenues et les calculs utilisés dans le présent document sont clairement définis tout au long de nos processus ;
- fiabilité : des registres sont conservés à tous les niveaux pour garantir la traçabilité des données.

Par ailleurs, Alstom a choisi de présenter sa performance environnementale, sociale et de gouvernance conformément aux normes établies par la Global Reporting Initiative (GRI). Une référence aux exigences est faite dans la synthèse des indicateurs/chiffres clés disponible à la page 390. Ce tableau 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.

Note méthodologique pour les émissions de GES

Principes généraux

Tous les résultats présentés dans la section sur les solutions bas carbone sont calculés selon le protocole GES.

Scopes 1 et 2

Les émissions des scopes 1 et 2 sont celles qui résultent de l'énergie directement achetée ou produite par Alstom. Le Groupe utilise la méthodologie market-based, afin de mieux refléter ses efforts pour passer aux énergies renouvelables.

En ce qui concerne les facteurs d'émissions :

- Pour le gaz naturel, butane, propane, les facteurs d'émissions de CO₂ sont issus de « IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories (2006) ».
- Pour l'électricité, les données proviennent de l'AIB (base de données 2021) ou, à défaut, de l'AIE (base de données 2020).

Scopes 3 en amont

Achats de biens et de services

Alstom a mis au point une méthodologie pour estimer les émissions de gaz à effet serre de scope 3 de l'entreprise issues des achats de biens et services. En fonction de la quantité dépensée, le Groupe applique les facteurs d'émission CEDA correspondants aux produits de base identifiés. Comme mentionné dans la section correspondante, un outil de calcul dédié sera déployé fin 2024.

Autres émissions en amont

Une méthode de calcul équivalente est utilisée pour les catégories suivantes :

- Transports et Logistique ;
- Immobilisation des biens ;
- Déplacements professionnels.

De plus, les émissions d'éq. CO₂ issues du transport et de la distribution font l'objet d'une surveillance étroite, principalement basée sur la collecte de données primaires auprès des prestataires de transport.

Scope 3 en aval – Utilisation des produits vendus

Alstom a mis au point une méthodologie pour estimer les émissions de gaz à effet serre de scope 3 de l'entreprise issues de l'utilisation des produits vendus. Pour chaque contrat, les émissions de GES sont calculées automatiquement à partir des ventes à terminaison, de la « solution représentative » associée, de la localisation du contrat (pour attribuer le facteur d'émission d'électricité correspondant). Pour chaque groupe de solutions Alstom (RS, Services, Signalisation...), l'outil contient une liste prédéfinie de solutions représentatives qui ont été créées à partir des documents ACV, EPD et KPI énergétiques d'Alstom et de bases de données externes. Chaque solution représentative fournit des ratios et des facteurs d'émission pertinents pour les calculs de l'évaluation des GES. Les émissions totales induites pendant la durée de vie du produit sont attribuées à une année spécifique proportionnellement au pourcentage des ventes de l'année par rapport aux ventes totales au moment de l'achèvement. Les facteurs d'émission d'électricité utilisés sont ceux de l'AIE et les prévisions sont établies sur 30 ans pour tenir compte de la durée de vie des trains. Les autres facteurs d'émission utilisés (par exemple le diesel et le gaz naturel) proviennent de l'ADEME Base Carbone. Le guide méthodologique utilisé a été élaboré par Carbone 4.

Note méthodologique pour les indicateurs d'environnement, de santé et de sécurité

Les données couvrant les sujets de l'environnement, de la santé et de la sécurité sont collectées au sein du système de reporting et de consolidation « Teranga », également utilisé à des fins de reporting financier.

Les résultats en termes de santé et sécurité couvrent près de 100 % des collaborateurs et sous-traitants d'Alstom travaillant pour Alstom. En matière de performance environnementale, tous les sites de production, tous les dépôts exploités et gérés par Alstom dans le cas d'un contrat de cinq ans ou plus, tous les bureaux permanents occupés et gérés par Alstom et tous les sites permanents de plus de 200 personnes sont consolidés dans les rapports environnementaux. En outre, le site de Brampton n'a pas indiqué sa consommation de carburant (essence et diesel) des voitures de fonction et de service car ils n'ont pas pu collecter ces données. La performance environnementale des activités menées sur des sites de moins de 200 personnes, dont les utilités, ne sont pas gérées par Alstom n'est pas comptabilisée. Selon ces règles de reporting, les résultats environnementaux couvrent 78 % des collaborateurs d'Alstom.

Les activités nouvellement acquises par Alstom renseignent le système de reporting à partir d'un mois calendaire complet de présence au sein du Groupe pour les résultats sécurité et à partir d'un trimestre calendaire complet de présence pour les résultats environnementaux. Les résultats environnementaux des sites nouvellement acquis sont consolidés après une année civile complète de reporting. Pour le cas particulier des anciens sites de Bombardier Transport, acquis le 1^{er} février 2021, les données de janvier 2021 ont également été intégrées. De façon générale, les données de l'année de référence sont recalculées pour prendre en compte les nouveaux sites et permettre de mesurer la performance à périmètre constant. 2021/22 constitue la nouvelle année de référence.

Concernant le reporting santé et sécurité, celui-ci est réalisé mensuellement à partir d'environ 328 unités élémentaires de reporting incluant 12 indicateurs de base. En matière d'environnement, le reporting est effectué sur une base trimestrielle à partir de 147 unités de reporting incluant 30 indicateurs de base. Le reporting mensuel et trimestriel est complété par une campagne de reporting annuel incluant 22 indicateurs complémentaires.

La définition des indicateurs est décrite dans un document Groupe – le manuel de reporting EHS, qui est complété par une procédure de reporting. Le processus est sous la responsabilité de la Vice-Présidente EHS.

Sauf précision contraire, les données de santé et sécurité sont présentées sur un exercice fiscal, soit d'avril 2023 à mars 2024, tandis que les données environnementales sont consolidées sur une année civile, soit de janvier à décembre 2023.

Note méthodologique pour les indicateurs sociaux et des communautés locales

Les indicateurs relatifs au reporting social viennent :

- du Système d'Information Ressources Humaines (SIRH), basé sur le logiciel couvrant l'ensemble de l'organisation ;
- d'une enquête sociale menée dans 32 pays sur les données de l'année civile 2023 – Australie, Autriche, Belgique, Brésil, Canada, Chili, Chine, République tchèque, Danemark, Égypte, France, Allemagne, Hongrie, Inde, Israël, Italie, Kazakhstan, Mexique, Maroc, Pays-Bas, Philippines, Pologne, Roumanie (hors Cluj-Napoca), Arabie saoudite, Singapour, Afrique du Sud, Espagne, Suède, Suisse, Thaïlande, Royaume-Uni et États-Unis d'Amérique – représentant 98,0 % des effectifs d'Alstom.

Ainsi les données indiquées comme issues du SIRH sont présentées sur l'exercice fiscal, soit d'avril 2023 à mars 2024, tandis que les données issues de l'enquête sociale le sont sur une année civile, soit de janvier à décembre 2023.

De plus, et pour illustrer les différentes sections avec des exemples d'initiatives, les actions suivantes sont menées par l'équipe centrale Développement Durable et RSE :

- la collecte et la synthèse des activités locales menées dans 44 pays, avec le support du réseau de Champions RSE et des équipes de direction locales ;
- la collecte de tous les articles concernant le développement durable et la RSE parus via les outils de communication interne et via les communiqués de presse.

En ce qui concerne le nombre de pays :

- 64 correspond aux pays dans lesquels les employés d'Alstom sont localisés ;
- 77 correspond aux pays dans lesquels Alstom opère ses contrats.

Note méthodologique pour la Taxonomie européenne

Critères d'examen technique

Contribution substantielle

Pour les produits et solutions Alstom relevant des activités 3.3, 3.19 et 6.3 (matériel roulant et composants et produits de services), les activités de fabrication ou autres activités de services, y compris la maintenance effectuée sur les trains électriques (alimentés par caténaire ou batterie), les trains à hydrogène et les trains bimodes sont conformes aux critères techniques. Les activités de fabrication ou d'entretien de trains diesel et hybrides ne sont pas conformes aux critères de contribution substantielle.

Pour les produits Alstom relevant de l'activité 6.15, toutes les solutions répondent aux critères de contribution substantielle : les trains urbains sont majoritairement électriques, n'entraînent donc aucune émission directe de CO₂ et sont dédiés au transport de passagers.

Pour les produits Alstom liés à l'activité 6.14, les projets de fret et miniers ont été exclus selon une approche conservatrice. Comme les autres solutions grandes lignes sont principalement dédiées au transport de passagers, elles ont été classées comme conformes une fois documentée l'électrification ou les projets d'électrification de la ligne d'exploitation.

Ne pas causer de préjudice important aux 5 autres objectifs environnementaux (DNSH)

Pour les sites de production, les bureaux, les dépôts et sites d'opération, des informations environnementales (climat, eau, déchets et biodiversité) ont été collectées et compilées pour répondre aux localisations DNSH. En général, une approche conservatrice a été appliquée lorsque la documentation disponible n'était pas suffisante pour valider un critère. Il convient de noter que le respect des normes européennes, telles que mentionnées dans les réglementations de taxonomie de l'UE appliquées aux sites de projets situés en dehors de l'UE, n'a pu être que partiellement documenté.

Les DNSH pour les objectifs de « Transition vers l'économie circulaire » et « Prévention et contrôle de la pollution » liés aux Produits ont été évalués à partir des informations contenues dans le tableau de bord environnemental du Groupe. Ce tableau de bord compile les solutions développées selon une démarche d'écoconception, les déclarations environnementales des produits et autres informations pertinentes. (voir section éco-design page 316).

- Adaptation au changement climatique** : En 2024, Alstom a diligenté une deuxième étude pour évaluer la résilience climatique de ses actifs et l'impact potentiel sur son activité, pour les entités non couvertes lors de la première année de reporting. L'exposition des actifs a été réalisée sur la base d'un scénario conforme à l'IPPC (SSP5 8.5 et SSP2 4.5) et des projections ont été calculées en 2030 et 2050 et comparées à une référence qui reflète les conditions climatiques actuelles. Les sites présentant un niveau élevé d'exposition à l'un des aléas climatiques étudiés ont fait l'objet d'une enquête d'adaptation climatique. Les sites d'Alstom déploient actuellement des actions pour atténuer les risques climatiques, notamment ceux liés aux canicules. Des détails supplémentaires concernant l'étude sont disponibles (voir résilience des actifs page 315 et page 187 du chapitre 4).
- Utilisation durable et Protection des ressources aquatiques et marines** : Par rapport à d'autres problématiques environnementales, la consommation d'eau n'est pas considérée comme un sujet matériel pour Alstom. Cependant, dans le cadre de sa stratégie EHS et conscient de la sensibilité de la ressource en eau, le Groupe recherche des opportunités pour améliorer son efficacité hydrique et surveille tant la quantité que la qualité des rejets aqueux. La gestion de l'eau fait partie du système global de gestion environnementale certifié ISO14001. Tous les sites certifiés ont maintenu cette année leur certification ISO 14001, qui garantit la mise en œuvre de mesures de maîtrise adaptées aux risques identifiés sur chaque site. De plus amples détails sur la performance de l'eau pour 2023/24 sont disponibles à la page 382 en annexe du chapitre 6.
- Transition vers une économie circulaire** : L'économie circulaire est au cœur de la chaîne de valeur d'Alstom. Sur ses principaux sites (regroupant les unités de fabrication, de maintenance et d'installation), le Groupe s'engage à gérer ses déchets et à atteindre ses objectifs de recyclage. L'économie circulaire est également incluse dans le processus de gestion des déchets de l'entreprise et couverte par la certification ISO14001. En amont, à travers une démarche d'éco-conception, le Groupe s'engage à réduire de 25 % la consommation énergétique de ses solutions et produits. Le Groupe s'engage également à garantir que 100 % des solutions nouvellement développées soient éco-conçues d'ici 2025. De plus amples détails sur la stratégie d'éco-conception d'Alstom sont disponibles à la page 284 dans la section Éco-conception et économie circulaire.
- Prévention et réduction de la pollution** : Les règles et processus d'Alstom liés à la gestion des substances dangereuses garantissent la conformité aux règlements REACH, POP, RoHS et autres réglementations applicables. En tant que membre actif du groupe UNIFE « Risques Chimiques », Alstom adhère à une interprétation commune de l'application de l'Annexe C et des critères de prévention et de contrôle de la pollution pour les activités 6.14 et 6.15 pour les industries du secteur ferroviaire publiée en mars 2024 (voir p 383). Par conséquent, les produits et services d'Alstom sont considérés comme conformes à l'Annexe C. Les solutions et produits de signalisation sont également considérés comme conformes aux critères de taxonomie pour les critères 6.14 et 6.15. D'autres produits, services et solutions principalement liés aux projets d'infrastructures ont été évalués au cas par cas.
- Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes** : Conformément aux requis de la Taxonomie et pour évaluer l'impact de ses activités sur la biodiversité, Alstom a réalisé en 2022 une analyse des Zones de Biodiversité (Key Biodiversity Areas, KBA) sur s principaux sites avec l'aide d'un cabinet expert. Cet inventaire initial a été complété au cours de la période 2023/24 sur tous les sites opérationnels, y compris les sites où Alstom opère chez ses clients ou projets. Lorsqu'un site faisait partie d'une KBA (opérations propres, sites de projet et dépôts clients), Alstom a utilisé une approche conservatrice en évaluant ces emplacements comme non conformes en l'absence d'une évaluation approfondie et appropriée. Parce que la protection et la restauration de la biodiversité sont un sujet important pour atteindre les objectifs de développement durable du Groupe, une stratégie dédiée est en cours d'élaboration. Cette feuille de route dont le lancement est prévu en 2024 s'appuiera sur des études d'impact biodiversité et des plans biodiversité des principaux sites. Des actions sont également en cours auprès des clients et de la chaîne de valeur pour collecter des informations sur l'impact des produits, solutions et services d'Alstom sur la biodiversité. Cette approche devrait englober les enjeux de biodiversité au sens large, compte tenu des impacts potentiels et de la contribution positive dans les années à venir. Le Groupe s'engage également à réduire l'empreinte environnementale de ses sites dans le cadre de sa stratégie AiM visant à limiter tout impact environnemental sur son environnement. De plus amples détails sur l'approche Biodiversité sont disponibles à la page 319 dans la section Biodiversité. (voir Stratégie Biodiversité EHS chapitre 6)

Garanties minimales

Comme le stipule l'article 3 du règlement relatif à la taxonomie, pour être considérée comme durable sur le plan environnemental, une activité doit également être exercée conformément au respect de garanties minimales. Ces garanties minimales couvrent les activités d'Alstom SA et de ses filiales.

- Droits de l'Homme** : Alstom s'efforce de respecter les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et les principes directeurs des Nations unies. Les détails concernant l'engagement d'Alstom en matière de diligence raisonnable en matière de droits de l'Homme sont disponibles dans la section Droits de l'homme à partir de la page 324. Cet engagement est repris dans le Code d'Éthique d'Alstom (disponible à l'adresse <https://www.alstom.com/company/commitments/ethics>). Les communications relatives au plan d'action et aux résultats des actions sont disponibles dans la section Droits de l'homme et dans le plan de vigilance d'Alstom (page 340). Le respect des droits de l'homme concerne l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe. Les détails concernant les processus appliqués à la chaîne de valeur pour s'assurer que les droits de l'homme et les conditions de travail décentes sont respectés sont disponibles dans la section Achats durables (page 320). Chaque année, Alstom mène une enquête sociale pour s'assurer de l'absence de tout incident concernant le travail des enfants, le travail forcé ou la liberté d'association, et surveille les alertes relatives aux droits de l'homme signalées par le biais de sa procédure d'alerte. Pour toute préoccupation ou suspicion, la procédure d'alerte d'Alstom peut être utilisée par toute personne ou tierce partie (www.alstom.ethicspoint.com). Les alertes sont enregistrées et font l'objet d'une enquête conformément aux règles de la procédure d'alerte. Alstom surveille également d'autres types d'alertes, comme celles émanant d'ONG, des médias ou de plateformes en ligne. Au cours de l'exercice 2022/23, Alstom n'a pas été tenu responsable ou reconnu coupable de violation du droit du travail ou des droits de l'homme. Alstom souhaite s'engager avec toutes les parties prenantes sur les questions de RSE et de droits de l'homme. Les questions soulevées par le Centre de ressources pour les entreprises et les droits de l'homme (BHRRC) ou par un point de contact national de l'OCDE seront traitées.
- Fiscalité** : Alstom adhère aux normes internationales telles que les lignes directrices fiscales de l'OCDE, l'UE et le cadre juridique fiscal national des pays dans lesquels il opère. L'équipe fiscale d'Alstom s'efforce de promouvoir et de renforcer les mécanismes de bonne gouvernance fiscale, la fiscalité équitable et la transparence fiscale mondiale afin de lutter contre la fraude, l'évasion et la dissimulation fiscales. Alstom considère la gouvernance et la conformité fiscale comme des éléments importants et a donc mis en place des stratégies de gestion des risques fiscaux (page 331) et des processus adéquats avec une équipe d'experts fiscaux. Le vice-président chargé de la fiscalité et des douanes dirige une équipe interne de fiscalistes qui ont chacun des responsabilités définies pour gérer une région géographique spécifique et/ou un sujet spécialisé dans le cadre d'une équipe centrale qui coordonne et dirige les sujets transversaux. Alstom s'engage à respecter les lois fiscales de manière responsable et éthique et à entretenir des relations de collaboration et de transparence avec les autorités fiscales. Les obligations fiscales, et donc la contribution fiscale, sont alignées

sur l'activité commerciale et économique des opérations d'Alstom. Au cours de l'exercice 2022/2023, Alstom n'a pas été condamné par un tribunal pour une violation majeure de la législation fiscale.

- Corruption et concurrence loyale** : Au sein de la Direction Juridique du Groupe, le département E&C est responsable de la mise en œuvre du programme Éthique et Conformité d'Alstom, qui vise à prévenir, détecter et remédier aux conduites corrompues, au trafic d'influence, aux pratiques anticoncurrentielles, aux violations des droits de l'homme, aux contrôles des exportations et aux sanctions commerciales, ainsi qu'à la confidentialité des données dans le cadre des activités du Groupe, et à assurer le respect par tous les employés du Code d'Éthique, ainsi que des lois et réglementations dans ces domaines du droit dans les pays où Alstom exerce ses activités. Les instructions E&C (Éthique et Conformité) précisent les principes exprimés dans le Code d'Éthique, en particulier en ce qui concerne la prévention de la corruption et des pots-de-vin avec les clients, les fournisseurs et les entrepreneurs, ainsi que dans les co-entreprises et les consortiums, les cadeaux et l'hospitalité, les contributions politiques, les contributions caritatives, le parrainage, les relations avec les partenaires commerciaux ou les sociétés de conseil, les conflits d'intérêts, les paiements de facilitation, le respect des droits de l'homme, les contrôles à l'exportation et les sanctions commerciales, ainsi que la confidentialité des données. Les activités E&C relèvent de la responsabilité de tous les employés d'Alstom et sont mises en œuvre à tous les niveaux de gestion de l'organisation. Les instructions d'Alstom comportent des principes, des règles et des procédures d'approbation rigoureuses afin de garantir un niveau adéquat de sensibilisation et de conformité au sein d'Alstom. La connaissance de ce qui précède est renforcée par une communication régulière et des campagnes annuelles de formation obligatoires dans le monde entier, et le site web fournit aux partenaires commerciaux et aux parties prenantes externes les engagements d'Alstom en matière d'environnement et de développement durable. La procédure d'alerte Alstom, disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 via un site web sécurisé, une ligne téléphonique gratuite et une icône sur les ordinateurs des employés, permet à tout employé ou à tout tiers en relation avec Alstom de signaler, conformément à la législation applicable, une violation du Code d'éthique ou des règles et politiques d'Alstom. En outre, le programme E&C fait l'objet d'un audit interne et externe dans le cadre du processus de certification ISO 37001. Bien qu'au cours des 10 dernières années, Alstom ait plaidé coupable (2014) et ait été condamné une fois (2019) pour des pratiques présumées inappropriées basées sur un comportement remontant à environ 20 ans (voir Note 33, page 117), le programme E&C d'Alstom a constamment évolué au cours des années dans le cadre de l'approche d'amélioration continue d'Alstom, et Alstom a mis en place un large éventail de mesures correctives afin de faire face à ces risques. Ces mesures comprennent un Code d'éthique révisé, des instructions renforcées pour le Groupe, le développement de programmes de formation, une augmentation significative du personnel E&C et de la communauté des ambassadeurs E&C, des activités de contrôle renforcées et l'arrêt du recours à des conseillers commerciaux rémunérés par des commissions au succès. Pour plus de détails, voir la section Éthique et conformité, page 315.

6.2 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière

(Exercice clos le 31 mars 2024)

ALSTOM SA

48 rue Albert Dhalenne
93400 Saint Ouen

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la société ALSTOM SA (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant, « tierce partie » accrédité par le Cofrac (Accréditation Cofrac Inspection, n° 3-1862, portée disponible sur www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 mars 2024, (ci-après respectivement les « informations » et la « Déclaration ») présentées dans le Rapport de gestion du groupe en application des dispositions des articles L.225-102-1, R.225-105 et R.225-105-1 du code de commerce.

CONCLUSION

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, 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.

PRÉPARATION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont disponibles sur demande au siège de la société.

LIMITES INHÉRENTES À LA PRÉPARATION DES INFORMATIONS

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations, notamment en matière d'émissions carbone, sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ

Il appartient à la direction de :

- sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- préparer une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extrafinanciers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance- et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- préparer la Déclaration en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant, ainsi que
- de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

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 historiques (constatées ou extrapolées), fournies en application du 3° du I et du II de l'article R.225105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques,-

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et d'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

DISPOSITIONS RÉGLEMENTAIRES ET DOCTRINE PROFESSIONNELLE APPLICABLE

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A.2251 et suivants du code de commerce-, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, Intervention du commissaire aux comptes – Intervention de l'OTI – Déclaration de performance extra-financière, tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée) – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L.821-28 du code de commerce et le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. 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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 8 personnes et se sont déroulés entre septembre 2023 et mai 2024 sur une durée totale d'intervention de 18 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, Eco-conception, Ethique & Conformité, Ressources humaines, Santé et sécurité, Environnement et Achats.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- 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 qu'en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L.225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R.225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ;

DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE

Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière

- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des 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 afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en annexe. Pour certains risques (Solutions bas-carbone, Résilience des actifs, Éco-design et économie circulaire, Biodiversité, Recrutement, engagement et rétention, Développement des collaborateurs, Contribution au développement local, Diversité et égalité des chances, Relations avec les communautés locales, Éthique et conformité, Achats Responsables, Droits Humains, Relations avec les clients, Sécurité ferroviaire et Mobilité plus saine, et Évasion fiscale), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante ; pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités, à savoir Salzgitter et Stendal en Allemagne, Vienna en Autriche, REM Project Montreal au Canada, Cairo Monorail en Egypte, TIS Madrid en Espagne, Crespin, Helion, IBRE, Saint-Ouen et Villeurbanne en France, Vadodara, Savli et Kolkata en Inde, Fez au Maroc, Derby, Glasgow, Manchester, et Midlands au Royaume-Uni, Vaesteras en Suède, et Hornell aux Etats-Unis.
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L.233-16 le cas échéant avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en annexe, nous avons mis en œuvre :
 - 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 ou d'autres moyens de sélection, 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 Salzgitter et Stendal en Allemagne, Vienne en Autriche, REM Project Montreal au Canada, Cairo Monorail en Egypte, TIS Madrid en Espagne, Crespin, Helion, IBRE, Saint-Ouen et Villeurbanne en France, Vadodara, Savli et Kolkata en Inde, Fez au Maroc, Derby, Glasgow, Manchester, et Midlands au Royaume-Uni, Vaesteras en Suède, et Hornell aux Etats-Unis, et couvrent entre 17 % et 30 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation ;

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 15 mai 2024

L'un des Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Cédric Haaser

Associé

Aurélie Castellino

Associée Reporting de durabilité

ANNEXE : LISTE DES INFORMATIONS QUE NOUS AVONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs pour l'exercice clos le 31 mars 2024 :

- Part d'électricité d'origine renouvelable, Emissions des Scopes 1&2 (ktCO₂e) en valeur et variation en % (vs 2022-2023), Détail des consommations d'énergie, Intensité énergétique du groupe, Part des collaborateurs d'Alstom travaillant sur des sites ou des projets certifiés ISO 14001 ;
- Taux de réduction de la consommation d'énergie des solutions, l'intensité des émissions de CO₂e des solutions de transport passager vendues (gCO₂/pass.km), Intensité des émissions de CO₂e des solutions de transport fret vendues (gCO₂/tonnes.km), Distribution géographique des émissions de scope 3 du matériel roulant, Émissions scope 3 relatives aux achats de biens et services (ktCO₂e), Total émissions de CO₂e scope 3 amont et aval, Intensité des émissions de CO₂e des biens et des services achetés (gCO₂e/€) ;
- Nombre de catastrophes naturelles générant plus de 2 millions d'euros en dommages produits et pertes d'exploitation ;
- Part des nouvelles solutions développées couvertes par une démarche d'écodesign, Part de contenu recyclé dans le matériel roulant nouvellement développé, Part de produits vendus sur l'exercice 2022-2023 pouvant être réutilisés ou recyclés ;
- Part d'unités couvertes par une cartographie des zones clés pour la biodiversité ;
- Taux d'accidents déclarés – TRIR, Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt – TF1, Nombre d'audits formels AZDP conduits durant l'exercice fiscal, Part de collaborateurs d'Alstom formés aux activités à haut risque à l'aide du module de formation en ligne, Nombre de maladies professionnelles reconnues durant l'année calendaire, Nombre d'accidents professionnels graves, Nombre de décès accidentels au travail, Taux d'absentéisme, Résultats de l'enquête d'engagement annuelle ;
- Nombre de pays certifiés "Top Employer" ;
- Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur, Net Promoter Score relatif aux formations, Part des collaborateurs ayant suivi une formation, Nombre total d'heures de formation ;
- Part des femmes : managers, cadres et ingénieures, Part des femmes dans l'effectif total, Part des femmes cadres-dirigeantes et postes de direction, Écart salarial hommes-femmes pour les cadres et ingénieurs ;
- Part des achats régionaux par région (aux fournisseurs externes de niveau 1), Nombre d'emplois générés de façon directe, indirecte et induite selon une étude externe ;
- Nombre de bénéficiaires des programmes sociaux, Nombre de plans d'actions nationaux pour les communautés mis en œuvre ;
- Nombre d'ambassadeurs Éthique et Conformité, Part des nouveaux collaborateurs formés lors des formations en présentiel « E&C class », Taux de déploiement des revues d'intégrité ;
- Part des sites fournisseurs couverts par l'évaluation de la RSE (screenings de l'ADIT, évaluations EcoVadis et/ou audits RSE sur site), nombre d'évaluations EcoVadis réalisées en 2023/24, part du montant des achats couvert par les fournisseurs référencés ayant signé la Charte d'éthique et de développement durable, part des équipes chargées des achats formées aux Achats Responsables, nombre de fournisseurs inscrits au programme de formation aux achats responsables Alstom ;
- Nombre d'audits sociaux internes sur site des sous-traitants, Nombre d'audits sociaux externes sur site des sous-traitants et fournisseurs, Nombre d'alertes dans les domaines du non-respect des droits humains, de l'exploitation des enfants, du travail forcé, de la liberté d'association reportés par la Procédure d'Alerte et l'enquête sociale menant à une investigation interne, Nombre de pays ayant obtenu le label « Engagé RSE » de l'AFNOR pour leur conformité avec la norme ISO 26000 ;
- Net Promoter Score (NPS) moyen, Nombre de projets couverts par une enquêtes de satisfaction clients ;
- Part des revues sécurité "OK", Nombre de revues de sûreté réalisées et enregistrées, Taux de participation à la formation en ligne Sécurité ferroviaire d'Alstom ;
- Taux d'imposition effectif ; Absence de signalement de cas d'évasion fiscale.

Informations qualitatives (actions et résultats) pour l'exercice clos le 31 mars 2024 :

- Présentation interne de l'installation des panneaux photovoltaïques sur le site de Wroclaw fin 2023, Ensemble des prévisions réalisées par région portant sur les dépenses à venir d'investissement (CapEx) et d'exploitation (OpEx) liés à la réduction d'énergie et de CO₂ ;
- Février 2024, livraison de la première rame destinée au métro de Meerut à la National Capital Region Transport Corporation (NCRTC) en Inde ; 18 octobre 2023, présentation du premier Train Régional (TER) à batterie aux Rencontres Nationales du Transport Public, à Clermont-Ferrand ; Gain du prix 2023 de l'Association canadienne du transport urbain (ACTU) pour la durabilité environnementale, au titre du Coradia iLint d'Alstom, le premier train à hydrogène au monde ;
- Analyse Cat Nat et screening des risques climatiques futurs de ses actifs, instruction sur « l'environnement et l'adaptation climatique » rédigée par un groupe d'experts en conception environnementale et climatique ;
- Développement d'un outil Carbone simplifié afin d'évaluer rapidement les différentes versions de traction du matériel roulant", Développement d'un module (formation à l'éco-conception et aux procédés circulaires) à destination des fournisseurs ;
- Stratégie RSE – pilier biodiversité avec l'identification des principaux sites sélectionnés pour un diagnostic biodiversité plus approfondi ; Webinaire interne de sensibilisation à la biodiversité ;
- Nouvelle campagne de formation environnementale des professionnels de l'ESS lancée en 2023/2024 ; La nouvelle feuille de route APSYS d'Alstom ; Au cours de l'exercice 2023/24, publication d'une nouvelle norme groupe sur la santé et le bien-être à l'échelle mondiale qui couvre l'organisation, la santé mentale, la gestion du stress, les conditions physiques, etc ;

DÉVELOPPEMENT DURABLE : RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE

Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière

- Une politique révisée de vérification des antécédents utilisée pendant le processus de sélection des candidats ; Accords européens conclus en central sur des projets de transformation ou d'adaptation des effectifs ;
- En 2023/24, mise à jour de l'outil 360° avec l'ajout des compétences du modèle de leadership AIR ; formation de membres des ressources humaines à l'animation d'une session de débriefing ; le « Minds-Up World Challenge ».
- Lancement du programme « Mind the Glass » ; le programme AME Women's Leadership de l'initiative de New America,
- Journée des fournisseurs à Riyad en juillet 2023, pour célébrer la collaboration et l'excellence, renforcer et diversifier son réseau de fournisseurs et souligner son engagement en faveur de la localisation ; Premier grand événement de promotion externe de la collaboration avec les startups d'Alstom ;
- Projets de la fondation Alstom sélectionnés lors du conseil d'administration 2023 – exemples : Ukraine / France / Brésil / Kazakhstan, Exemples Alstom CCAP 2023/2024 ;
- Mise en place d'un comité de discipline en tant qu'organe de direction habilité à examiner les cas de non-respect du code d'éthique ; Lancement du douzième exercice du programme d'intégrité d'Alstom ;
- Remise du prix Alstom du développement durable au groupe Schneider Electric lors de la journée mondiale des fournisseurs organisée en octobre 2023 à Casablanca ; Mises à jour des grilles utilisées pour la sélection des fournisseurs pour renforcer les critères RSE, depuis octobre 2023 ;
- Mise en place du Comité de vigilance en mai 2023 ; En 2023/24, renforcement de due diligence renforcée sur les appels d'offres, Maintien de la certification ISO 37001 ;
- Création d'un portail dédié proposant des services digitaux aux clients ; Offre de formations techniques (hard skills) et comportementales (soft skills) aux clients et organisations partenaires ;
- Plan d'actions annuel pour une mobilité plus saine de la sécurité ferroviaire ;
- Dépôt du rapport pays par pays auprès de l'administration fiscale française au titre de l'exercice fiscal 23/24

6.3 Informations complémentaires à destination des parties prenantes

PLAN DE VIGILANCE^{PV}

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 le 28 mars 2018, 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 2017/18. Ce document est mis à jour tous les ans pour rendre compte des mesures mises en œuvre et évaluer l'efficacité des actions du Groupe en matière de droits humains, de libertés fondamentales, de santé, de sécurité et d'environnement.

Le Plan de vigilance couvre les activités d'Alstom S.A. et de ses filiales totalement consolidées. Il couvre également les activités de ses fournisseurs de biens et services avec lesquels le Groupe Alstom dispose d'une relation commerciale établie.

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 humains, la gravité des incidences négatives est déterminée en fonction de leur ampleur, de leur portée et de leur caractère irréversible.

Le plan de vigilance cible les risques susceptibles d'avoir des conséquences négatives graves sur les droits de l'homme et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité et l'environnement, tels que définis par la loi. Il présente la cartographie des risques identifiés, les procédures d'évaluation régulière de la situation, les mesures mises en place pour atténuer les risques ou prévenir les dommages, le système de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité et le rapport sur la mise en œuvre effective de ces mesures.

Engagements d'Alstom

La stratégie et les politiques de l'entreprise mettant en œuvre les engagements d'Alstom en matière de droits de l'homme et de libertés fondamentales, de santé et de sécurité et d'environnement sont détaillées dans les chapitres relatifs à la déclaration de performance extra-financière et résumées dans le tableau ci-dessous :

	Social & Droits Humains	Santé & Sécurité	Environnement	Éthique et Conformité
	Code d'éthique			
	Politique d'éthique et de conformité d'Alstom			
	Charte de confidentialité des données			
	Lettre d'engagement au Pacte mondial des Nations unies			
	Politique de Développement Durable et RSE			
Engagement d'Alstom	Charte de Diversité, Équité & Inclusion Politique de lutte contre la discrimination et le harcèlement Égalité des chances et non-discrimination, et déclarations sur les droits de l'homme dans le Code d'éthique d'Alstom Position sur les minerais de conflit	Politique EHS Politique d'éco-conception		
	Charte d'éthique et de développement durable			
Engagement de la chaîne d'approvisionnement		Substances dangereuses Formulaire d'engagement réglementaire Exigences en matière d'EHS pour les sous-traitants critiques		

Gouvernance et gestion du plan de vigilance

Le plan de vigilance est établi par un groupe de travail transversal composé de membres des départements suivants : ressources humaines, environnement, santé et sécurité, éthique et conformité, achats, audit interne et gestion des risques, gouvernance et développement durable et RSE : Ressources humaines, Environnement, santé et sécurité, Éthique et conformité, Achats, Audit interne et gestion des risques, Gouvernance et développement durable et RSE, sous la supervision du Comité de pilotage du développement durable et de la RSE. Le plan de vigilance est revu chaque année et les mises à jour nécessaires sont effectuées.

Au niveau de l'équipe dirigeante, la gouvernance des devoirs de vigilance de l'entreprise a été renforcée avec la mise en place d'un comité de vigilance en mai 2023, qui comprend des membres de la direction d'Alstom issus des services juridiques, de la gouvernance, de la RSE, de la stratégie, de l'éthique et de la conformité. Ce comité se réunit tous les trimestres pour élaborer et mettre en œuvre les orientations stratégiques relatives aux obligations de vigilance en tenant compte des exigences légales et réglementaires en matière de diligence raisonnable. Au niveau opérationnel, le comité de pilotage du développement durable et de la RSE examine la mise en œuvre des actions liées au plan de vigilance et coordonne le déploiement des activités transversales.

Les risques couverts par le Plan de Vigilance sont également gérés de manière transversale en fonction des thèmes abordés. Les départements des ressources humaines, des achats, de l'environnement, de la santé et de la sécurité, du développement durable et de la RSE, du juridique, de l'éthique et de la conformité sont tous impliqués dans la mise en œuvre du plan de vigilance d'Alstom.

En ce qui concerne les fournisseurs et sous-traitants d'Alstom, les risques et devoirs de vigilance sont également traités dans le cadre de la stratégie d'approvisionnement durable et des processus déployés par le département des achats d'Alstom.

Procédure de cartographie des risques pour le Plan de vigilance

Chez Alstom, le département d'Audit Interne et Gestion des Risques a mis en place une procédure générale de cartographie des risques décrite au chapitre 4 du présent document (voir page 157). 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 chargé 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. Au cours de l'exercice 2023/24, Alstom a mené une première campagne d'évaluation de la double matérialité, en prévision de la mise en œuvre de la Directive sur la RSE.

En plus de ces cartographies de risques transversales et consolidées, l'architecture de la gestion des risques du Groupe inclut des analyses de risques propres à différents périmètres, dont le but est de faciliter la gestion des programmes de risques :

- le département Développement Durable et RSE procède à la cartographie et au classement des risques liés aux droits de l'homme dans le cadre des activités et de la chaîne d'approvisionnement d'Alstom. Cet exercice de cartographie des risques a été renouvelé au cours de l'exercice 2021/22 à la suite de l'acquisition de Bombardier Transportation ;
- le département Achats est chargé 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. Un exercice de cartographie des risques fournisseurs ciblant les critères de risque RSE est également réalisé. Cet exercice est renouvelé chaque année ;
- l'équipe Environnement, Santé et Sécurité (EHS) identifie les risques principaux en termes de santé et sécurité au travail et d'environnement. Une cartographie des risques environnementaux est établie pour chaque site et dans le cadre des certifications ISO 14001.

Gestion des risques couvrant les activités d'Alstom, des sous-traitants et de la chaîne d'approvisionnement

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 complémentaires à destination des parties prenantes. Ces informations sont identifiées par le logo ^{PV} et sont synthétisées dans le tableau ci-dessous.

La procédure globale de gestion des risques est décrite page 171.

Catégories de risques	Droits humains (p. 357)	Santé et sécurité (p. 321)	Environnement (p. 381)	Gestion des risques couvrant la chaîne d'approvisionnement d'Alstom (p. 353)
Risques potentiels	Harcèlement ou discrimination sur le lieu de travail Contribution indirecte ou lien avec des projets controversés	Conditions de santé et de sécurité inadéquates sur les sites de production d'Alstom Activités à haut risque Exposition à des substances chimiques dangereuses ou à de l'amiante	Rejets de substances dans l'eau Rejets de substances dans l'air Pollution historique des sols Risque potentiel spécifique environnemental identifié lors de l'analyse de site	Conditions de santé et de sécurité dans la chaîne d'approvisionnement Conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement Travail forcé ou travail des enfants Trafic d'êtres humains dans la chaîne d'approvisionnement Risques environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement Minerais de conflits, Mica & Cobalt
Indicateurs de suivi	Nombre d'alertes recueillies à travers les dispositifs d'alerte Indicateurs de Genre et Diversité	Taux d'accidents (TRIR et taux de fréquence) Taux de maladies professionnelles % des collaborateurs Alstom bénéficiant d'une formation en sécurité Nombre d'audits formels AZDP menés au cours de l'exercice fiscal	% de sites Alstom avec l'obligation de surveiller la quantité ou la qualité des rejets aqueux % de sites Alstom avec l'obligation de surveiller la quantité ou la qualité des rejets dans l'air Nombre de sites dans le plan de gestion de la pollution historique Indicateurs liés à la performance énergie et gaz à effet de serre des opérations Indicateurs liés aux solutions bas-carbone Indicateurs liés à l'éco-conception et économie circulaire % de réduction de la consommation d'énergie des solutions Alstom Indicateurs liés à l'émission de CO2 liées aux produits et services vendus Indicateurs liés à la réduction de la consommation d'énergie Indicateurs liés à l'énergie renouvelable Indicateurs liés à la consommation d'eau Indicateurs liés à la biodiversité Indicateurs liés aux émissions dans l'air	Part des fournisseurs suivis ou évalués sur les standards CSR et E&C selon leur niveau de risque % du montant des achats couvert par les fournisseurs référencés ayant signé la Charte d'éthique et de développement durable Nombre de personnes aux Achats formés aux Achats Responsables Nombre de fournisseurs formés aux Achats Responsables Indicateurs liés à l'intensité carbone dans la chaîne d'approvisionnement (Achat s de biens et de services + Transport et logistique)
Cartographie des risques et processus de priorisation	Cartographie globale des risques liés aux droits humains Priorisation des enjeux	Identification des activités à haut risque effectuées directement par Alstom ou indirectement par des sous-traitants Analyse des substances chimiques	Cartographie des risques réalisée sur chaque site	Évaluation des risques RSE annuelle des fournisseurs de rang 1 à l'aide du module EcoVadis IQ, basée sur deux critères :

Catégories de risques	Droits humains (p. 357)	Santé et sécurité (p. 321)	Environnement (p. 381)	Gestion des risques couvrant la chaîne d'approvisionnement d'Alstom (p. 353)
Cartographie des risques et processus de priorisation		dangereuses		<ul style="list-style-type: none"> ● l'activité principale du fournisseur (ISIC) ; ● le pays du fournisseur ; <p>Priorisation basée sur le volume des achats réalisé auprès du fournisseur et les niveaux de risques RSE</p>
Procédures d'évaluation régulière de la situation	Fiche de notation des risques spécifiques aux projets basée en partie sur la cartographie des risques par pays	<p>Programme d'audit AZDP centralisé, auto-évaluation et outils d'évaluation des risques dans le cadre du programme AZDP</p> <p>Évaluations et audits sur les sites de production, sur la base du référentiel APSYS (« Alstom Performance SYStem »)</p> <p>Auto-évaluations santé & bien-être sur sites</p> <p>Résultats de l'Enquête engagement des collaborateurs</p>	<p>Audit et certification ISO 14001</p> <p>Outils d'évaluation environnementaux (émissions de CO₂ liées aux produits et services vendus, Inventaire carbone des activités d'Alstom, outil de mesure du carbone, consommation d'énergie rapportée à l'activité (intensité) et les émissions de gaz à effet de serre (GES), impacts sur la biodiversité, mesures de l'intensité de l'eau et des émissions dans l'air...)</p> <p>Le TOP-E est réalisé annuellement pour chaque site du périmètre de reporting. Cet outil couvre l'eau, l'énergie et les déchets et donne l'assurance d'un standard de performance au sein des sites</p> <p>Évaluation des sites nouveaux et existants avec le Plan de gestion de la pollution historique</p> <p>Programme annuel APSYS incluant des sujets environnementaux</p>	<p>Outil de screening en ligne pour les fournisseurs et les sous-traitants, géré par une solution externe ADIT</p> <p>Évaluations documentaires en ligne, réalisées par l'entreprise externe Ecovadis</p> <p>Évaluations sur site « Quick Industrial Assessment » réalisées par les équipes Achats</p> <p>Audits sur site « Supplier Process Audits » réalisés par les équipes Qualité fournisseurs</p> <p>Évaluation des sous-traitants ayant des activités potentielles à haut risque EHS dans le cadre du programme AZDP</p> <p>Exigences en matière d'EHS pour les sous-traitants critiques</p> <p>Évaluation des conditions de vie sur les chantiers où sont hébergés les ouvriers des sous-traitants, réalisée par les équipes EHS lors des audits AZDP</p> <p>Suppliers' onsite CSR audits, performed by external specialized agencies</p> <p>Enquêtes sur les minerais de conflit</p> <p>Évaluation interne APSYS d'une partie des responsables Achats d'Alstom chaque année, qui incluent la gestion de la RSE par les fournisseurs et sous-traitants</p>
Procédure d'Alerte et de recueil des signalements	Procédure d'Alerte ouverte à tout collaborateur ou tout tiers	<p>Application dédiée avec système de notification</p> <p>Procédure d'Alerte ouverte à tout collaborateur ou tout tiers</p>	Procédure d'Alerte ouverte à tout collaborateur ou tout tiers	Procédure d'Alerte ouverte à tout collaborateur ou tout tiers
Actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves	Code d'éthique avec déclarations liées aux Droits Humains, à l'Égalité des chances et la non-discrimination, et études de cas	<p>Politique EHS</p> <p>Normes de santé et de bien-être, feuille de route et plans d'action</p> <p>Formulaire d'engagement réglementaire sur les Substances Dangereuses</p>	<p>Politiques EHS et Éco-conception</p> <p>Stratégie et politiques zéro émission nette (y compris les émissions de gaz à effet de serre) et objectifs, procédures et plans</p>	<p>« Politique Achats Responsables »</p> <p>« Charte d'éthique et de développement durable »</p> <p>Instruction « Achats Responsables » intégrée au système de management</p>

Catégories de risques	Droits humains (p. 357)	Santé et sécurité (p. 321)	Environnement (p. 381)	Gestion des risques couvrant la chaîne d'approvisionnement d'Alstom (p. 353)
	<p>Politique Développement Durable et RSE</p> <p>Politique d'Éthique et de Conformité</p> <p>Charte de Protection des Données Personnelles</p> <p>Charte de Diversité, Équité & Inclusion</p> <p>Politique de lutte contre la discrimination et le harcèlement</p> <p>Mesures d'atténuation à l'échelle des projets établies au moment des offres commerciales</p> <p>Module de formation en ligne sur les Droits Humains à l'intention de l'ensemble des collaborateurs</p> <p>Programme Diversité, Équité & Inclusion incluant :</p> <ul style="list-style-type: none"> Formation sur la Diversité : Offrir une formation régulière sur la diversité, équité et l'inclusion à tous les employés afin de promouvoir une culture de travail respectueuse et inclusive. Pratiques équitables de recrutement et d'embauche : stratégie d'acquisition de talents, processus de recrutement, subjectivité culturelle Réseau de champions D&I 	<p>Exigences en matière d'EHS pour les sous-traitants critiques</p> <p>Plan « Alstom Zero Deviation Plan » (AZDP) et ses 12 directives, mesures d'atténuation et de prévention des activités à haut risque et plans d'action couvrant les exigences</p> <p>Système de management d'Alstom conforme à la norme ISO 45001</p> <p>Formation spécifique pour les collaborateurs et sous-traitants travaillant sur les chantiers de construction</p> <p>Plusieurs programmes de formation, y compris des programmes d'apprentissage en ligne tels que « Activités à haut risque »</p> <p>Plans d'actions suite aux évaluations APSYS</p> <p>Mesures préventives et correctives suite à des accidents graves ou potentiellement graves et programme de retour sur expérience</p>	<p>d'actions</p> <p>Stratégie et politique d'Éco-conception et économie circulaire, procédures et plans d'actions</p> <p>Plan de sobriété énergétique et actions liées</p> <p>Plan de gestion de la pollution historique</p> <p>Programme de consommation d'eau</p> <p>Déploiement de normes internes intégrées au système de management d'Alstom et conformes à l'ISO 14001</p> <p>Actions de formation, de communication et de sensibilisation auprès des collaborateurs (Programme de sensibilisation au climat, Éco-conception, Substances dangereuses, biodiversité...)</p> <p>Programme EHS APSYS pour les sujets environnementaux</p>	<p>d'Alstom</p> <p>Position d'Alstom sur les minerais de conflits</p> <p>Objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre dans la chaîne d'approvisionnement et feuille de route dans le cadre de la stratégie zéro émission d'Alstom</p> <p>Formulaire d'engagement sur les Substances dangereuses</p> <p>Mesures correctives et d'atténuation des risques et plans d'actions à l'issue des évaluations de risques et audits RSE</p> <p>Critères et niveau de risque RSE reporté dans la procédure de sélection des fournisseurs</p> <p>Actions à l'issue des évaluations APSYS</p> <p>Programme de formation RSE pour la communauté Achats et les fournisseurs</p> <p>Initiative sectorielle Railsponsible</p>
Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité	<p>Équipe Développement Durable et RSE pour la gestion du programme Droits Humains</p> <p>Comité de pilotage Diversité, Équité et Inclusion pour la stratégie D&I, les initiatives mondiales et l'évaluation des progrès sur les objectifs de diversité de l'organisation</p> <p>Équipe des ressources humaines pour la gestion du programme Diversité, Équité et Inclusion d'Alstom</p>	<p>Équipe EHS centrale, équipes Régions et Ligne Produits pour la gestion des programmes transversaux</p> <p>Comité de pilotage EHS bimensuel pour présenter les retours d'expériences, partager les bonnes pratiques et les sujets clés</p>	<p>Objectifs environnementaux et revue périodique des résultats revus par les instances de gouvernance interne</p> <p>Suivi annuel de la qualité de nos sites avec le plan de gestion de la pollution historique – qui comprend des résumés environnementaux, des requis en matière de permis, des plans de gestion de l'amiante et de la pollution.</p> <p>Mesures de gestion locale basée sur la cartographie des risques site</p> <p>Suivi spécifique en central dans trois domaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> les rejets aqueux ; les rejets atmosphériques ; les pollutions historiques <p>Organisation EHS dans les Régions et les Lignes de Produits et au niveau central</p> <p>Comité de pilotage EHS, réunions trimestrielles avec les Operations, RSE et EHS</p>	<p>Système de suivi par les domaines et/ou régions Achats en charge, avec le support du Sustainable Procurement Performance Manager si nécessaire</p> <p>Processus de remontée d'informations pour les fournisseurs à haut risque RSE avec des revues trimestrielles de la gestion des risques des fournisseurs au niveau des sites/ commodities/ Vice-Président Achats</p> <p>Comité Environnement des Achats</p>

Procédure d'Alerte

Pour plus d'informations sur la Procédure d'Alerte d'Alstom, se référer à la page 352..

Rapport de mise en œuvre du Plan de vigilance 2023/24

Conformément à l'article L. 225-102-4 du Code de commerce, le rapport sur la mise en œuvre effective du Plan de vigilance est présenté dans les sections appropriées de la Déclaration de Performance extra-financière ainsi que ci-dessous :

- un nouveau processus de performance RSE des fournisseurs a été mis en place en 2023/24, comprenant un nouvel outil de cartographie des risques des fournisseurs, plus robuste (module Ecovadis IQ), un processus détaillé pour les évaluations supplémentaires basées sur les niveaux de risque bruts, et le développement d'un niveau de risque net RSE, utilisé dans le Business Award des fournisseurs et dans les processus de gestion des risques des fournisseurs;
- la gouvernance des devoirs de vigilance de l'entreprise a été renforcée au niveau de l'équipe de direction avec un nouveau comité de vigilance, qui a été mis en place en mai 2023. Ce comité est composé de membres du leadership d'Alstom issus des services juridiques, de la gouvernance, de la RSE, de la stratégie, de l'éthique et de la conformité. Il se réunit tous les trimestres pour élaborer et mettre en œuvre des orientations stratégiques sur les devoirs de vigilance;
- En 2023/24, la campagne de sensibilisation autour de la procédure d'alerte s'est poursuivie avec une communication continue via un roadshow régional et des sessions ciblant des fonctions spécifiques. En outre, le processus de suivi de la lutte contre les représailles a été renforcé afin de mieux identifier les risques potentiels.

DONNÉES ENVIRONNEMENTALES^{PV}

L'entreprise 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'exploitation. Cependant,

les engagements en matière d'environnement sont pris au plus haut niveau de l'entreprise et exprimés dans la politique Environnement, Santé et Sécurité, signée par le Vice-Président EHS (« Environment, Health & Safety ») d'Alstom. Le périmètre d'application de cette politique est décrit dans une norme interne définissant également des critères d'applicabilité. Celui-ci couvre toutes les activités des lignes de produits (production des matériels roulants et des composants, les projets d'infrastructure et de systèmes, les activités numériques et de services), les solutions, la logistique et les opérations de fusion-acquisition. Par conséquent, Alstom s'est engagé à :

- ne commettre aucun dommage environnemental ;
- prévenir la pollution ;
- réduire en continu les impacts environnementaux de ses activités notamment par le biais de son Plan de sobriété énergétique et de sa stratégie de gestion des déchets ;
- améliorer en continu ses performances environnementales au travers d'objectifs mesurables ;
- maintenir un système de management de l'environnement ;

Suivi des alertes remontées par les parties prenantes

Une alerte sur les droits humains a été remontée via la Procédure d'Alerte au cours de l'exercice 2020/21 suite à la publication d'un rapport de l'Australian Strategic Policy Institute (« ASPI »). Ce rapport a mis l'accent sur le potentiel recrutement forcé de Ouïghours dans les chaînes d'approvisionnement de grandes entreprises internationales. L'un des fournisseurs d'Alstom est mentionné dans ce rapport.

Suite à la publication du rapport ASPI, Alstom a entrepris un examen approfondi des risques potentiels de travail forcé chez le fournisseur référencé. Cette revue a inclus des entretiens internes, des revues de documents et des audits externes annuels. Sur la base de cette revue, aucun incident relatif aux droits humains n'a été identifié sur le site qui fournit Alstom. Alstom continuera à suivre ce cas spécifique et à évaluer les risques liés aux droits humains dans ses chaînes d'approvisionnement de manière générale.

Quatre alertes ont été lancées au cours de l'exercice 2023/24. La première alerte était une demande interne d'informations supplémentaires sur la présence d'Alstom dans un pays spécifique, considéré comme à risque du point de vue des droits de l'homme. Cette alerte a été gérée par le biais d'une communication du département RSE au journaliste, qui a répondu aux préoccupations soulevées, et a été clôturée.

Deux autres alertes concernaient les conditions de travail des travailleurs de deux fournisseurs différents. Les enquêtes relatives à ces questions sont en cours. La dernière alerte concernait une violation perçue de la règle d'apolitisme d'Alstom.

Cette alerte a été gérée par le biais d'une communication du département RSE au journaliste, qui a répondu aux préoccupations soulevées, et a été clôturée.

- renforcer la culture environnementale de ses collaborateurs et sous-traitants ;
- assurer un bon niveau de compétences en environnement et des formations à tous les niveaux de l'organisation.

La politique est revue régulièrement et 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 définition d'objectifs environnementaux 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 normes 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, les lignes de produits et au niveau central.

Les exigences de la norme ISO 14001 sont par ailleurs intégrées dans le système de management d'Alstom et contribuent au processus d'amélioration environnementale des sites.

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 a fait l'objet d'une revue par PricewaterhouseCoopers dont le rapport est disponible sur www.alstom.com. Les principaux indicateurs environnementaux permettant de suivre les progrès d'Alstom dans l'atteinte de ses objectifs sont les suivants :

- la consommation d'énergie rapportée à l'activité (intensité) et les émissions de gaz à effet de serre (GES) (voir la section Action d'Alstom pour le climat) ;
- la part de déchets recyclés et valorisés ;
- la consommation d'eau rapportée à l'activité.

Dans cette section, les résultats environnementaux sont présentés en année civile. Les résultats liés à la certification ISO 14001 sont présentés en exercice fiscal.

Cartographie des risques^{PV}

En matière de risques environnementaux, Alstom choisit une gestion environnementale fondée sur le principe d'amélioration continue, tel que décrit dans le Manuel du système de management environnemental. Les procédures 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 pour chaque site. Globalement, pour tous les sites, les contrats de location ou de service, les équipes locales évaluent :

- 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 ;
- la probabilité de dommages graves pour l'environnement.

Procédures d'évaluation, mesures d'atténuation et de prévention, système de suivi et de surveillance^{PV}

Certification des sites

Tous les sites ont maintenu leur certification ISO 14001 cette année, ce qui garantit la mise en œuvre de mesures de contrôle appropriées aux risques identifiés sur chaque site. 83 % des collaborateurs d'Alstom travaillent sur des sites ou des projets certifiés, l'objectif pour 2025 étant d'avoir 100 % des collaborateurs d'Alstom sur des sites certifiés.

Les exigences de la norme ISO 14001 sont par ailleurs intégrées au système de management d'Alstom et contribuent au processus d'amélioration environnemental des sites. Fin 2023, 57 % des sous-unités étaient couvertes par une certification ISO 14001.

Procédures propres à chaque site

Dans le cadre de la norme ISO 14001, des mesures de contrôle des risques environnementaux 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 d'atténuation et de prévention

En complément des mesures de gestion locales, Alstom réalise un suivi particulier en central dans trois domaines susceptibles de générer des impacts potentiellement graves à l'échelle du Groupe.

Amendes/pénalités environnementales

Au cours des cinq derniers exercices, Alstom n'a pas reçu d'amende supérieure à 10 000 \$. En 2023, Alstom n'a pas reçu d'amendes ni de pénalités.

Contrôle de la pollution historique

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 anciens sites 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. En 2023, 118 sites sont couverts par ce programme de gestion.

Les sites effectuent des études pour évaluer les risques environnementaux et sanitaires liés à la contamination des sols et des eaux souterraines. Ils disposent également d'un plan d'action en fonction du niveau de priorité défini pour le site (de 1 – risque immédiat à 4 – absence de risque). L'avancement du plan est suivi en central, ainsi que les dispositions pour risques environnementaux (cf. chapitre 4).

Les sites présentant un niveau de risque 1 et 2 disposent d'un plan d'action et des examens sont effectués deux fois par an. Des objectifs ont été fixés pour 2023 :

- 100 % des documents obligatoires (évaluation environnementale, enquête sur l'amiante, permis environnementaux et résumé environnemental) ont été partagés.
- 100 % des sites ont un niveau de priorité défini pour la pollution et l'amiante.

Au-delà des risques graves pour l'environnement et du devoir de vigilance, Alstom s'est également engagé dans le cadre de sa stratégie AiM à diminuer l'empreinte environnementale de ses sites (voir la section « Performance des opérations en matière d'énergie et d'émissions de gaz à effet de serre » et ci-après).

Consommation d'eau

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 développe son activité.

Le groupe s'est engagé à réduire sa consommation d'eau, pour ce faire, un objectif a été fixé pour 2023 : réduire l'intensité de l'eau de 2 % par rapport à 2022.

Résultats : Fin 2023, l'intensité d'utilisation de l'eau était de 10 l/HW, une baisse de 3 % par rapport à 2022. L'indicateur reflète la quantité d'eau consommée rapportée à son activité. L'activité est mesurée en heures travaillées (collaborateurs et sous-traitants d'Alstom).

Une action globale continuera à être déployée pour réduire la consommation d'eau en se concentrant sur les activités des dépôts, notamment les activités de ravitaillement, de nettoyage et de lavage.

En ce qui concerne la réutilisation de l'eau, des initiatives locales sont mises en œuvre. Par exemple, en 2023, Sri City a mis en place l'utilisation des eaux de surface provenant des bassins d'infiltration et des eaux de pluie. L'eau a été réutilisée pour l'usage domestique.

Détails sur la consommation d'eau

(en milliers de m ³)	2021	2022	2023
Réseau public	1 142	1 269	1 355
Eau de nappe phréatique ⁽¹⁾	170	142	151
Eau de surface	1	0,5	8
TOTAL DE LA CONSOMMATION D'EAU	1 313	1 412	1 514

(1) Ce chiffre ne prend pas en compte le pompage en nappe pour géothermie, cette eau étant réinjectée en nappe sans générer d'impact sur cette dernière.

Rejets aqueux

En 2023, 45 % des sites ont été soumis à des obligations de contrôle sur la qualité et la quantité des rejets aqueux. La diversité des obligations en termes de nature et de limites des rejets ne permet pas la consolidation de ces chiffres au niveau Alstom. Néanmoins, le groupe s'est engagé à limiter les émissions d'eau et à veiller à ce qu'elles soient réduites, à travers le suivi d'un indicateur de conformité réglementaire des rejets aqueux, Alstom s'assure que la surveillance obligatoire est mise en œuvre et que les seuils autorisés sont respectés. Les rejets de métaux lourds et ceux d'oxygène chimique dans les eaux usées ne constituent pas des éléments pertinents pour Alstom.

Gestion des déchets

Objectif 2025 : Taux de valorisation de l'ensemble des déchets supérieur à 90 % et taux de recyclage supérieur à 80 %.

L'entreprise poursuit son objectif de valorisation des déchets, en particulier dans les pays où la valorisation des déchets n'est pas développée.

	2021	2022	2023
Taux de récupération	88%	90 %	91 %
Taux de recyclage	67%	71 %	73 %

Production de déchets

(en tonnes)	2021	2022	2023
Déchets dangereux	5 904	5 585	7 012
• dont valorisés	4 315	4 029	5 213
• dont recyclés	2 156	2 139	3 028
Déchets non dangereux	58 516	60 284	70 468
• dont valorisés	52 416	55 397	65 421
• dont recyclés	40 855	44 342	53 473
PRODUCTION TOTALE DE DÉCHETS	64 420	65 869	77 480

En 2023, le volume des déchets a augmenté en raison de la montée en puissance de l'activité, par exemple à Sahagun et Taubate, et de la fin de projets sur d'autres sites comme Derby. En outre, les changements d'emplacement ont eu une incidence sur la production de déchets.

Gaspillage alimentaire

Le gaspillage alimentaire de l'entreprise est uniquement lié aux repas pris dans les cantines. Faisant partie des déchets non dangereux, ils ne font pas l'objet d'un suivi spécifique.

Émissions dans l'air de composés organiques volatils non méthaniques (COV)

Le groupe s'efforce de réduire et de limiter la pollution de l'air. Les COV sont les principaux polluants atmosphériques émis par les activités d'Alstom. L'activité liée à la peinture est la principale source de COV. À travers des programmes de substitution des peintures solvantées par des peintures aqueuses, par exemple.

Détail sur les émissions de COV non méthaniques

(en tonnes)	2021	2022	2023
Émissions de COV	521	401	381

Les principaux contributeurs aux émissions de COV sont les sites de Crespin, Bruges et Astana qui ont des activités de peinture importantes.

En 2023, l'entreprise a réduit les émissions de COV de 27 % en raison de la diminution des activités de peinture. Wrocław et Ceska Lipa ont pris des mesures pour réduire les émissions de COV, notamment en remplaçant les peintures à base de solvants par des peintures à base d'eau, en installant des filtres à charbon actif et en remplaçant les nettoyeurs.

À la suite de la réduction des émissions de COV, une nouvelle feuille de route sera élaborée en 2024 et couvrira : une nouvelle cabine de peinture, une plus grande importance accordée aux peintures sans solvant et aux peintures à haute teneur en solides, ainsi que l'étude d'autres systèmes d'application tels que les robots électrostatiques et les pistolets sous azote.

La feuille de route pour la réduction des émissions de COV est toujours en cours de déploiement. Elle couvre les sujets suivants : nouvelles spécifications des cabines de peintures (visant à privilégier les cabines équipées de filtres à charbon actif), une part plus large aux peintures sans solvants et peintures à haute teneur en solides, et à l'étude d'autres systèmes d'application comme les robots à application électrostatique et les pistolets sous azote.

Rejets atmosphériques

En 2023, 43 % des sites d'Alstom ont été soumis à des obligations de contrôle sur la qualité ou la quantité de leurs rejets atmosphériques. La diversité des obligations en termes de nature et de limites des rejets ne permet pas la consolidation de ces chiffres au niveau Alstom. Néanmoins, à travers un indicateur de conformité réglementaire des rejets, Alstom s'assure que la surveillance obligatoire est mise en œuvre et que les seuils autorisés sont respectés. Les activités opérationnelles d'Alstom ne sont pas concernées par les particules spécifiques comme le SO₂ et le NO_x.

Sensibilisation des collaborateurs et reconnaissance de bonnes pratiques

Le Groupe mène des actions de communication et de sensibilisation aux bonnes pratiques environnementales auprès de ses collaborateurs, notamment dans le cadre de son programme de certification ISO 14001. En outre, une nouvelle campagne de formation environnementale des professionnels de l'ESS a débuté en 2023/2024 afin de soutenir les responsables de l'ESS dans leurs tâches de gestion de l'environnement et des substances. Ces actions sont complétées par des programmes de mobilisation souvent couplés à ceux déployés pour la santé et la sécurité.

En 2023/24, plusieurs actions de sensibilisation des collaborateurs et de reconnaissance de bonnes pratiques ont eu lieu et méritent d'être soulignées, à savoir :

- Biodiversité : projet pilote en Espagne avec l'installation d'un nid pour une colonie de martinets royaux. Certains projets à venir vont affecter la colonie. Le martinet royal est classé comme « vulnérable » dans le catalogue régional des espèces menacées. Un nichoir équipé d'un système sonore a été installé pour tenter d'attirer les martinets à nicher aussi près que possible de leur habitat d'origine. D'autres actions ont été réalisées en France et en Italie, comme la plantation d'herbes aromatiques, d'arbres et l'installation de ruches.
- Nettoyage des plages : 30 représentants d'Alstom ont participé au nettoyage de 6 km de plage dans le Yucatan lors d'un événement réunissant 350 volontaires de différentes organisations. Plus de 752 kg de déchets ont été rapportés à des fins de recyclage au système municipal qui a supervisé leur tri et leur traitement, tout cela dans le but d'améliorer la qualité de vie de la population et des touristes de la région. Ces actions alimentent elles-mêmes d'autres actions communautaires, et permettent ainsi d'aboutir à un mode de vie durable.
- Santé et bien-être : « Baton of Hope » (le bâton de l'espoir), un mouvement en plein essor qui aspire à une société sans suicide, a joué un rôle déterminant dans la réalisation d'une grande tournée au Royaume-Uni, en sensibilisant les gens aux signes du suicide, en soutenant le bien-être mental, en brisant la stigmatisation autour de la santé mentale et en établissant des liens avec des personnes et des organisations qui s'efforcent de sauver des vies. La tournée a connu un succès retentissant, 48 membres du personnel d'Alstom l'ont soutenue, parcourant près de 2 300 km de l'Écosse à l'Irlande, en passant par le Pays de Galles et l'Angleterre, pour se terminer à Londres. Baton of Hope a été porté par près de 1 000 personnes, toutes touchées d'une manière ou d'une autre par le suicide. Un rappel poignant qu'il y a toujours de la lumière dans les ténèbres. Alstom continue de soutenir Baton of Hope avec la création du « Workplace Pledge », un engagement relatif au lieu de travail, qui oriente les entreprises vers les meilleures pratiques et les interventions qui peuvent être mises en œuvre pour prévenir le suicide, afin de continuer à encourager les entreprises et la société en général à briser les préjugés autour du suicide.
- Sécurité : Ormans utilise des drones comme nouvelle approche pour l'inspection des rayonnages. L'utilisation d'un drone pour collecter des données visuelles sur les étagères de stockage supprime le besoin d'utiliser la nacelle, ce qui améliore considérablement la sécurité. Le drone permet d'améliorer l'efficacité du site, car ce processus très agile permet des inspections systématiques et reproductibles sur des rayonnages vieillissants.

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 a fait l'objet d'une revue par PricewaterhouseCoopers. Le rapport est disponible sur www.alstom.com.

Effectif du Groupe

Toutes les données portent sur la totalité du périmètre sauf mention contraire.

RÉPARTITION PAR RÉGION

	Au 31 mars 2023					Au 31 mars 2024				
	Europe	Amériques	Asie/ Pacifique	Afrique/ Moyen-Orient/ Asie centrale	Total	Europe	Amériques	Asie/ Pacifique	Afrique/ Moyen-Orient/ Asie centrale	Total
Collaborateurs	45 901	13 723	15 230	5 329	80 183	47 173	15 284	16 571	5 720	84 748
% de collaborateurs	57,2 %	17,1 %	19,0 %	6,6 %	100,0 %	55,7 %	18,0 %	19,6 %	6,7 %	100,0 %
Dont absences longue durée	1 223	610	10	67	1 910	1 004	314	17	72	1 407

Source : Alstom SIRH.

RÉPARTITION PAR TYPE DE CONTRAT

	Au 31 mars 2023				Au 31 mars 2024			
	Contrats à durée indéterminée	Contrats à durée déterminée	Stagiaires	Effectif total	Contrats à durée indéterminée	Contrats à durée déterminée	Stagiaires	Effectif total
Collaborateurs	74 513	3 976	1 694	80 183	78 684	4 515	1 549	84 748
% de l'effectif total	92,9 %	5 %	2,1 %	100 %	92,8 %	5,3 %	1,8 %	100 %
% de femmes	19,6 %	17,9 %	26,9 %	19,7 %	20,6 %	20,1 %	26,3 %	20,7 %
% d'hommes	80,4 %	82,1 %	73,1 %	80,3 %	79,4 %	79,8 %	73,7 %	79,3 %

Source : Alstom SIRH.

	Au 31 mars 2023			Au 31 mars 2024		
	Collaborateurs à temps plein	Collaborateurs à temps partiel	Effectif total	Collaborateurs à temps plein	Collaborateurs à temps partiel	Effectif total
Collaborateurs	78 419	1 764	80 183	82 928	1 820	84 748
% de l'effectif total	97,8 %	2,2 %	100 %	97,9 %	2,1 %	100 %
% de femmes	19,6 %	45,8 %	19,7 %	20,1 %	46,2 %	20,7 %
% d'hommes	80,4 %	54,2 %	80,3 %	79,9 %	53,8 %	79,3 %

Source : Alstom SIRH.

RÉPARTITION PAR CATÉGORIE

Au 31 mars 2023								Au 31 mars 2024							
Cadres et ingénieurs				Autres collaborateurs				Cadres et ingénieurs			Autres collaborateurs				
Total	% de l'effectif total	% de femmes	% d'hommes	Total	% de l'effectif total	% de femmes	% d'hommes	Total	% de l'effectif total	% de femmes	% d'hommes	Total	% de l'effectif total	% de femmes	% d'hommes
47 677	59,5 %	23,8 %	76,2 %	32 506	40,5 %	13,7 %	86,3 %	512	84	60,5 %	24,7 %	75,3 %	39,5 %	14,4 %	85,6 %

Source : Alstom SIRH.

ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF AU COURS DE L'EXERCICE

Au 31 mars 2023						Au 31 mars 2024					
Embauches en CDI	Embauches en CDD	Démissions ⁽¹⁾	Licenciements économiques ⁽²⁾	Licenciements ⁽¹⁾	Autres départs ⁽²⁾	Embauches en CDI	Embauches en CDD	Démissions ⁽¹⁾	Licenciements économiques ⁽²⁾	Licenciements ⁽¹⁾	Autres départs ⁽²⁾
13 999	2 695	5 148	361	643	2 998	11 452	4 161	4 653	504	781	2 998

Source : Alstom SIRH.

(1) Départs calculés sur l'effectif permanent uniquement.

(2) Y compris retraites et fins de contrats à durée déterminée (CDD).

TOTAL D'EMBAUCHES

Au 31 mars 2023							Au 31 mars 2024						
Total d'embauches	% de cadres et ingénieurs	% autres collaborateurs	% de femmes	% d'hommes	% de CDI	% de CDD	Total d'embauches	% de cadres et ingénieurs	% autres collaborateurs	% de femmes	% d'hommes	% de CDI	% de CDD
18 226	50,8 %	49,2 %	23,0 %	77,0 %	76,9 %	23,1 %	16 937	44,3 %	55,7 %	25,4 %	74,5 %	67,7 %	32,3 %

Source : Alstom SIRH.

TAUX DE ROULEMENT TOTAL

Au 31 mars 2023							Au 31 mars 2024						
Taux de roulement total	% de cadres et ingénieurs	% autres collaborateurs	% de femmes	% d'hommes	% de CDI	% de CDD	Taux de roulement total	% de cadres et ingénieurs	% autres collaborateurs	% de femmes	% d'hommes	% de CDI	% de CDD
12,8 %	13,5 %	11,8 %	13,6 %	12,4 %	12,7 %	17,7 %	12,0 %	10,7 %	13,9 %	12,4 %	11,9 %	11,1 %	23,3 %

Source : Alstom SIRH.

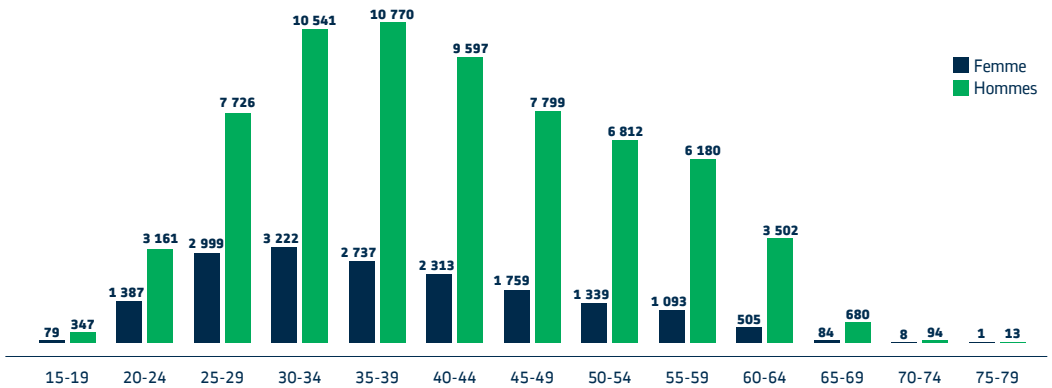
Indicateurs de diversité

RÉPARTITION PAR GENRE

Au 31 mars 2023				Au 31 mars 2024			
Hommes		Femmes		Hommes		Femmes	
Total	% de l'effectif total	Total	% de l'effectif total	Total	% de l'effectif total	Total	% de l'effectif total
64 401	80,3 %	15 782	19,7 %	67 219	79,3 %	17 526	20,7 %

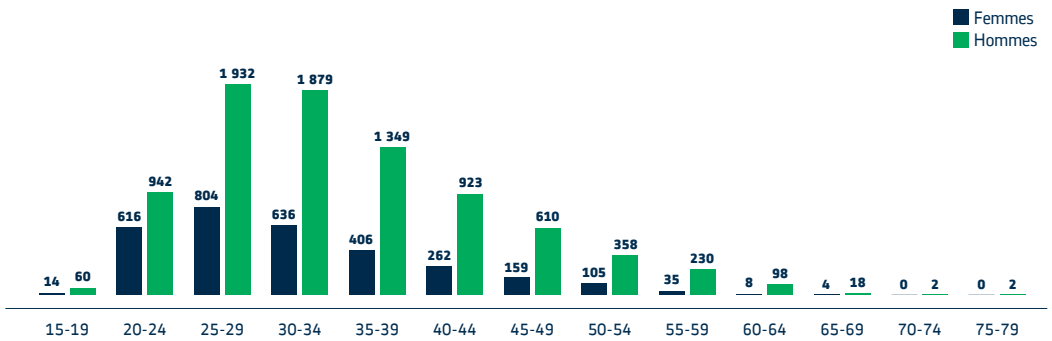
Source : Alstom SIRH.

PYRAMIDE DES ÂGES PAR GENRE AU 31 MARS 2024



Source : Alstom SIRH.

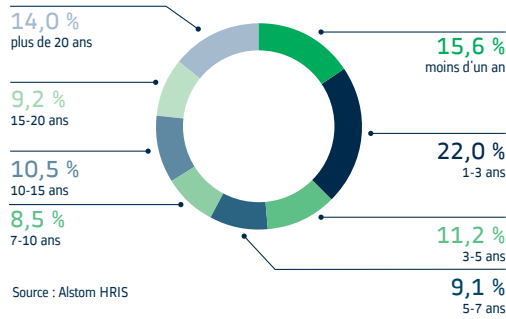
PYRAMIDE DES ÂGES DES NOUVELLES EMBANCHES EN CONTRAT À DURÉE INDÉTERMINÉE 2023/24



Source : Alstom SIRH.

ANCIENNETÉ

Ancienneté des collaborateurs permanents selon « l'ancienneté ajustée » au 31 mars 2024.



RELATIONS AVEC LES GOUVERNEMENTS, LES ORGANISATIONS INTERNATIONALES ET NATIONALES ET LES GROUPES DE RÉFLEXION

Contribution au débat public sur la mise en place de politiques de développement durable

Alstom contribue au débat public dans les domaines du transport ferroviaire et de la mobilité durable, en s'engageant auprès des gouvernements, des organisations internationales et nationales et des groupes de réflexion dans l'élaboration des politiques.

En cohérence avec la stratégie de proximité appréciée de ses clients, la présence géographique d'Alstom, son empreinte industrielle et son engagement sur les territoires sont des atouts majeurs pour contribuer au débat public.

Alstom contribue au débat public en portant les messages suivants :

- l'importance des marchés et d'une concurrence équitable pour soutenir une croissance durable, à travers :
 - la concurrence loyale, des conditions de concurrence équitable et la réciprocité dans l'accès aux marchés publics,
 - l'application cohérente des normes internationales de transparence, 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 technologies durables, notamment par :
 - le soutien et la collaboration des acteurs publics pour accélérer la R&D ainsi que le pilotage et la démonstration de technologies et services durables,

- 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 promotion des politiques visant à internaliser les coûts externes, via en particulier une tarification cohérente du CO₂,
- la contribution des institutions financières internationales pour soutenir 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 promulgation d'initiatives sur la finance durable couvrant également la taxonomie européenne (voir la section « Taxonomie européenne », page 298);
- l'importance de cadres politiques stables, transparents et à long terme pour soutenir les investissements durables, notamment par :
 - la promotion de stratégies de mobilité 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 de toutes les entreprises,
 - la numérisation du réseau ferroviaire grâce à des technologies telles que la cybersécurité, l'automatisation et la gestion du trafic,
 - la définition et la mise en œuvre effective de réglementations équilibrées pour soutenir un large portefeuille de solutions bas carbone, durables et à haut rendement, ainsi que le besoin d'un environnement réglementaire stable et prévisible,
 - l'augmentation de la résilience des 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 toutes les parties prenantes concernées, 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 humains, le respect des conditions de travail, la protection de l'environnement et l'éthique dans les affaires. Le Groupe participe activement à cette initiative et défend les dix principes qui résument ses valeurs clés.
- De plus, Alstom maintient sa participation active aux forums de la CCNUCC (Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques), afin de démontrer de quelle manière ses technologies soutiennent la transition vers une société à faibles émissions de carbone, et a également participé à la COP 26 à Glasgow.
- Alstom est membre de l'initiative « Sustainable Low Carbon Transport Partnership » (SLoCaT) regroupant les acteurs internationaux engagés en faveur de la mobilité durable.
- 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 à zéro émission nette de CO₂ d'ici 2050.
- En tant que membre de l'Union internationale des transports publics (UITP), Alstom participe à divers groupes de travail et préside le comité des industries du véhicule et de l'équipement.
- Alstom est un membre fondateur du « Hydrogen Council », qui rassemble 134 entreprises partageant la même vision de l'hydrogène en tant que facteur clé de la transition énergétique.
- Enfin, Alstom est membre du « Corporate Partnership Board » de l'« International Transport Forum » (ITF), une organisation intergouvernementale de l'OCDE qui réunit les ministres des Transports au niveau mondial.

Au niveau régional/local

- Alstom est membre de l'Union des industries ferroviaires européennes (UNIFE), qui représente le secteur au niveau européen. L'UNIFE promeut, entre autres, la création d'un marché unique ferroviaire à travers la réalisation de l'interopérabilité des réseaux ferroviaires. Il met également en avant le rôle du rail dans la réalisation de l'ambition climatique de l'UE et la contribution du ferroviaire à la stratégie de mobilité intelligente et durable de l'UE. Le Président-Directeur Général d'Alstom, Henri Poupart-Lafarge, est membre du Conseil d'administration de l'UNIFE.
- L'entreprise contribue à la Plateforme pour l'électromobilité, un groupe volontaire de 48 entreprises, ONG et associations sectorielles européennes, qui encourage une utilisation plus large des véhicules électriques afin de réduire les émissions dues au secteur des transports.

- Alstom est également membre fondateur de « Europe's Rail », entreprise commune de l'Union européenne pour la recherche sur le ferroviaire. « Europe's Rail » vise à répondre aux évolutions de l'Union européenne en matière de transport, à travers la recherche et l'innovation, afin de développer des technologies avancées et innovantes. Les premiers projets soutenus par « Europe's Rail » sont en cours, Alstom étant le coordinateur de RAIL4EARTH, un projet axé sur la décarbonation et le développement durable du système ferroviaire.
- Alstom est membre d'« Hydrogen Europe », l'association industrielle de l'entreprise commune « Clean Hydrogen Partnership ». « Hydrogen Europe » représente plus de 440 entreprises, associations nationales et régions, faisant la promotion de l'hydrogène et des piles à combustible en tant que technologie efficace et propre, tandis que l'entreprise commune « Clean Hydrogen Partnership » soutient la recherche dans le domaine de l'hydrogène et des piles à combustible.
- Alstom est membre de la European Clean Hydrogen Alliance, qui réunit sous l'égide des entreprises de la Commission européenne, les pouvoirs publics nationaux et locaux et les membres de la société civile visant un déploiement ambitieux des technologies de l'hydrogène d'ici 2030.
- Alstom est membre de plusieurs groupes d'experts de la Commission européenne, comme la Compétitivité de l'industrie ferroviaire européenne, le Forum sur le transport durable, le Global Gateway Business Advisory Group et le Forum sur l'espace ferroviaire unique européen.
- Le Groupe contribue également à de nombreuses initiatives locales.
 - Par exemple, en France, Alstom participe aux activités de nombreuses associations industrielles, telles que CS2F (Comité stratégique de la filière ferroviaire), 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), UTP (Union des transports publics), AFRA (Association française du rail), France Hydrogène, le Conseil national de l'hydrogène, le CMDIT (Conseil ministériel pour le développement et l'innovation dans les transports) ou des associations de collectivités locales telles que Régions de France, le GART (Groupement des autorités responsables de transport), etc. Cette participation active permet au Groupe de mieux prendre en compte les demandes des pouvoirs publics, de renforcer ses propositions et d'anticiper l'évolution des réglementations. Alstom est également membre d'associations sur le développement durable telles qu'Orée et de groupes de réflexion tels que TDIE (Transport Développement Intermodalité Environnement) et The Shift Project.
 - En Allemagne, Alstom est membre de plusieurs associations ferroviaires telles que : le VDB (Verband der deutschen Bahnindustrie) et le DVF (Deutsches Verkehrsforum). En outre, Alstom est membre de nombreuses autres associations allemandes, comme le VDV (Verein Deutscher Verkehrsunternehmen), Allianz pro Schiene (Alliance pro rail), le DWV (Association allemande de l'hydrogène et des piles à combustible) et Mofair (Association des opérateurs privés). En Autriche, Alstom est membre de l'ARI (Austrian Rail Industry) et de l'ÖVG (Österreichische Verkehrswissenschaftliche Gesellschaft) et en Suisse, le Groupe participe à deux associations liées au rail : Swissmem (Association patronale de l'industrie des machines, des équipements électriques et des métaux en Suisse) et Swissrail Industry (Association du secteur ferroviaire suisse).

- Aux États-Unis, Alstom poursuit son engagement auprès des clients, des élus, du département des Transports et des associations professionnelles du secteur afin de tirer parti des financements publics inclus dans la loi historique sur l'investissement dans les infrastructures et les emplois (Infrastructure Investment and Jobs Act), d'un montant de mille milliards de dollars, et, ainsi, de faire avancer les projets de trains de voyageurs qui répondent aux objectifs de développement durable de nos clients. Alstom travaille actuellement avec les chemins de fer pour voyageurs et pour marchandises, les gouvernements nationaux et locaux et les parties prenantes régionales pour réaliser des avancées importantes sur la feuille de route technologique en vue de l'adoption généralisée des systèmes de traction à zéro émission. Il s'agit notamment de projets visant à remplacer les locomotives de fret diesel très polluantes par une technologie hybride à batterie qui permet de maintenir les mêmes performances opérationnelles tout en réduisant considérablement les émissions de carbone. En outre, Alstom plaide en faveur de politiques publiques et de financements qui faciliteront les investissements technologiques des trains pour voyageurs et des agences de transport en commun pour électrifier les lignes diesel existantes et réduire les émissions, grâce à une exploitation et à une maintenance plus efficaces de leurs systèmes.
- S'appuyant sur les bases solides posées en 2021 à la suite de l'acquisition de Bombardier Transport, Alstom a élargi et approfondi son engagement auprès des élus au Canada. À tous les niveaux du gouvernement, Alstom maintient des interactions fructueuses et conserve son positionnement en tant que partenaire de confiance des gouvernements qui se sont engagés à atteindre des objectifs environnementaux ambitieux. Dans le cadre de diverses initiatives visant à décarboner l'économie, en particulier l'industrie du transport, Alstom a promu de nombreux projets de développement durable à travers le pays, tels que la propulsion à l'hydrogène vert, les systèmes ferroviaires électrifiés ou la technologie à grande vitesse. Plus précisément, à la suite de l'accord avec le gouvernement du Québec, l'entreprise a effectué une démonstration technologique d'un Coradia iLint dans la province pour l'été 2023. En outre, Alstom continue d'exercer un leadership au sein de toutes les organisations dont il est membre. Les chambres de commerce, les clubs ferroviaires et d'autres associations ont bénéficié de l'implication d'Alstom par un partage accru de ses connaissances en matière d'innovation ferroviaire et de mobilité durable.

CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES

Alstom respecte la vie privée de toutes les 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 collaborateurs, 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 fournit un aperçu de son programme de protection des données personnelles, des politiques de l'entreprise, notamment 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. Le Groupe 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. Il n'autorise pas d'autres traitements supplémentaires des données. Alstom dispose d'une organisation chargée de la protection des données, dirigée par le responsable de la protection des données de l'entreprise. Le Groupe dispose d'une adresse électronique spécifique, qui est mise à la disposition de tous ses collaborateurs ainsi que de tout tiers 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 collaborateurs 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 de son comité disciplinaire.

6.4 Synthèse des indicateurs/chiffres clés 2023/24

Toutes les données reportées sont conformes aux principes méthodologiques d'Alstom présentés en page 366.

Par ailleurs, Alstom a choisi de présenter sa performance environnementale, sociale et de gouvernance conformément aux normes établies par la Global Reporting Initiative (GRI) ainsi qu'aux Sustainability Accounting Standards définis par le SASB. Les tableaux de correspondances sont disponibles ci-après.

Indicateurs	2021/22	2022/23	2023/24	Référence GRI 2021	Page
INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX					304
Énergie et CO₂					304
Consommation d'énergie provenant du gaz naturel ⁽¹⁾ (en GWh)	465	389	345	302,1	
Consommation d'énergie provenant de butane/propane et autres gaz ⁽¹⁾ (en GWh)	15	16	15	302,1	
Consommation d'énergie provenant de fioul domestique ⁽¹⁾ (en GWh)	8	11	14	302,1	
Consommation d'énergie provenant de vapeur/réseau de chaleur ⁽¹⁾ (en GWh)	116	99	97	302,1	
Consommation d'énergie provenant de l'électricité ⁽¹⁾ (en GWh)	383	377	377	302,1	
Consommation d'énergie provenant de charbon, fiouls lourds et autres combustibles ⁽¹⁾ (en GWh)	0,5	0,3	1	302,1	
Total de la consommation d'énergie ⁽¹⁾ (en GWh)	998	892	849	302,1	
Intensité énergétique ⁽¹⁾ (en kWh/heures travaillées)	7,7	6,5	5,6	302,3	
Part d'électricité d'origine renouvelable ⁽¹⁾ (en %)	42	57	75		
Émissions de CO ₂ directes issues de la consommation de gaz naturel, butane, propane, charbon et fioul ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂) – Scope 1	100	85	77	305,1	
Émissions de CO ₂ indirectes issues de la consommation de vapeur, réseau de chaleur, électricité ⁽¹⁾ scope 2 market based (en kilotonnes éq. CO ₂)	122	85	53	305,2	
Autres émissions de CO ₂ directes issues des émissions fugitives de HFC ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂)	2	1	1	305,3	
Émissions de CO ₂ issues de l'utilisation de voitures de fonction à essence et diesel (en kilotonnes éq. CO ₂) – Scope 1 ⁽¹⁾	6	7,5	8	305,1	
Total des émissions de CO ₂ issues de la consommation d'énergie et autres émissions directes ⁽¹⁾ (en kilotonnes éq. CO ₂) – Scopes 1 et 2	230	179	139	305,1/2	
Intensité des émissions de CO ₂ des solutions de transport passager Alstom vendues pendant l'exercice fiscal (gCO ₂ /pass.km)	4,6	4,6	4,0	305,3	
Intensité des émissions de CO ₂ des solutions de transport fret Alstom vendues pendant l'exercice fiscal (gCO ₂ /tonnes.km)	9,2	9,2	8,4		
Intensité des émissions de CO ₂ eq des biens et services achetés (gCO ₂ e/€)	NA	950	1059		
Réduction de la consommation d'énergie des solutions (en %)	22,0	23,4	24,1		
Part des nouvelles solutions développées couvertes par une démarche d'éco-design (en %)	51	65	87		
Contenu recyclé dans le matériel roulant nouvellement développé (en %)	NA	22,5 %	23,4 %		
Catastrophes naturelles générant plus de 2 millions d'euros en dommages produits et pertes d'exploitation (en nombre)	0	2	0		
Eau et rejets					380
Consommation d'eau du réseau public ⁽¹⁾ (en milliers de m ³)	1 142	1 269	1 355	303,5	
Consommation d'eau de nappe phréatique ⁽¹⁾ (en milliers de m ³)	170	142	151	303,5	
Consommation d'eau de surface ⁽¹⁾ (en milliers de m ³)	1	0,5	8	303,5	
Total de la consommation d'eau ⁽¹⁾ (en milliers de m ³)	1 313	1 403	1 514	303,5	
Intensité de l'eau (en l/heures travaillées)	10	10	10		
Rejets atmosphériques					380
Composés organiques volatils non méthaniques (COV) ⁽¹⁾ (en tonnes)	521	401	381	305,7	
Gestion des déchets					380
Déchets dangereux ⁽¹⁾ (en tonnes)	5 904	5 585	7 012	306,3	
Déchets dangereux valorisés ⁽¹⁾ (en tonnes)	4 315	4 029	5 213	306,4	
Déchets non dangereux ⁽¹⁾ (en tonnes)	58 516	60 284	70 468	306,3	

Indicateurs	2021/22	2022/23	2023/24	Référence GRI 2021	Page
Déchets non dangereux valorisés ⁽¹⁾ (en tonnes)	52 416	55 397	65 421	306,4	
Production totale de déchets ⁽¹⁾ (en tonnes)	64 420	65 869	77 480	306,3	
Part de déchets valorisés ⁽¹⁾ (en %)	88	90	91	306,4	
Part de déchets recyclés (en %)	67	71	73	306,4	
Système de management					320
Part des collaborateurs travaillant sur des sites ou des projets certifiés ISO 14001 (en %)	80	81	83		
INDICATEURS SOCIAUX					320
Santé et sécurité au travail					320
Décès accidentels au travail (collaborateurs et sous-traitants d'Alstom) (en nombre)	1	2	0	403,9	
Décès accidentels lors d'un trajet (collaborateurs Alstom) (en nombre)	0	1	0	403,9	
Nombre d'accidents du travail graves (accidents mortels inclus) (en nombre)	5	5	5	403,9	
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (collaborateurs et sous-traitants) – TF1	1,1	0,8	0,9	403,9	
Taux d'accidents déclarés (collaborateurs et sous-traitants) – TRIR	2,3	1,8	1,5		
Nombre d'audits du plan « Alstom Zero Deviation Plan » menés durant l'exercice fiscal (en nombre)	77	100	101		
Part des collaborateurs Alstom formés aux activités à haut risque à l'aide du module de formation en ligne ⁽²⁾ (en %)	76,1	75,9	73	403,5	
Nombre de maladies professionnelles reconnues sur l'ensemble du périmètre Alstom ⁽³⁾	49	35	60	403,10	
Part de collaborateurs couverts par un dispositif de prévoyance en cas de décès accidentel ou d'invalidité totale et permanente ⁽³⁾ (en %)	91	99,6	99,8	401,2	330
Effectif et organisation					
Nombre de pays ayant obtenu la certification Top Employer	14	22	27		328
Répartition des collaborateurs par type de contrat (en nombre)				2-7	384
Contrats à durée indéterminée (CDI)	69 317	74 513	78 684		
Contrats à durée déterminée (CDD)	3 579	3 976	4 515		
Stagiaires	1 199	1 694	1 549		
Effectif total	74 095	80 183	84 748	2-7	384
Répartition des collaborateurs par région (en %)				2-7	384
Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale (en %)	6,5	6,6	6,7		
Asie/Pacifique (en %)	17,5	19,0	19,6		
Europe (en %)	59,9	57,2	55,7		
Amériques (en %)	16,1	17,1	18,0		
Répartition de l'effectif par catégorie (en %)				2-7	384
Managers et ingénieurs (en %)	52,6	59,5	60,5		
Autres collaborateurs (en %)	47,2	40,5	39,5		
Mouvements des collaborateurs au cours de l'exercice fiscal				401,1	385
Embauches en CDI (en nombre)	9 703	13 999	11 452		
Embauches en CDD (en nombre)	2 327	2 695	4 161		
Démissions (en nombre)	4 500	5 148	4 653		
Part des démissions (en %)	6,6	7,2	6,6		
Licenciements économiques (en nombre)	373	361	504		
Licenciements hors économiques (effectif permanent)	604	643	781		
Autres départs (dont retraites, hors cessions et acquisitions) (en nombre)	2 741	2 998	2 935		
Taux d'attrition des nouveaux employés (période de 180 jours) (en %)				401,1	328
Total (en %)	17,6	19,2	14,0		

Indicateurs	2021/22	2022/23	2023/24	Référence GRI 2021	Page
Départ à l'initiative du collaborateur (en %)	12	16,5	10,5		
Départ à l'initiative de l'employeur (en %)	2	2,2	2,9		
Managers, cadres et ingénieurs (en %)	17,5	20,9	12,0		
Autres collaborateurs (en %)	17,9	16,3	17,1		
Taux de roulement des collaborateurs en CDI					385
Taux de roulement total (en %)	11,9	12,8	12,0		
Taux de démissions (en %)	6,6	7,2	6,6		
Taux de démissions des experts (WCE/WCM) (en %)	1,4	2,4	2,3		
Taux de licenciements (en %)	1,6	1,4	1,9		
CA par régions (en %)					347
Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale (en %)	17,1	14,4	14,8		
Asie/Pacifique (en %)	17,2	16,5	13,1		
Europe (en %)	8,0	9,0	8,7		
Amériques (en %)	17,6	16,6	14,8		
Embauches par région (CDI) (en %)				401,1	384
Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale (en %)	7,3	7,6	8,9		
Asie/Pacifique (en %)	33,8	31,6	23,0		
Europe (en %)	42,1	39,2	39,2		
Amériques (en %)	16,8	21,6	28,8		
Taux d'absentéisme⁽¹⁾ (en %)	3,3	3,8	3,3		325
Afrique/Moyen-Orient/Asie centrale (en %)	3,0	3,4	2,8		
Asie/Pacifique (en %)	2,5	2,5	2,7		
Europe (en %)	3,7	4,4	3,8		
Amériques (en %)	3,3	3,2	2,4		
Compétences et carrières					332
Part des collaborateurs ayant suivi une formation ⁽¹⁾ (en %)	90,7	88,9	90,8	404	334
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur ⁽¹⁾ (en heures/collaborateur)	19,0	22,2	26,7	404,1	
Nombre total d'heures de formation ⁽¹⁾ (en heures)	1 378 436	1 703 791	2 213 886	404,1	
Diversité et égalité des chances (en %)				405	337
Part des femmes dans l'effectif	18,8	19,7	20,7	405,1	
Part des femmes cadres et ingénieures	23,2	23,9	24,7	405,1	
Part des femmes chez les cadres dirigeants et hauts responsables	18,3	19	19,7	405,1	
Part des femmes à des postes STEM	16,1	16,1	17,5	405,1	
Part des femmes ayant suivi des formations ⁽¹⁾	19,9	21,5	21,7	405,1	
Part des collaborateurs en situation de handicap ⁽¹⁾ – Alstom	2,3	2,4	2,2	405,1	
Dialogue social				407	331
Part de collaborateurs couverts par une convention collective nationale ou un accord d'entreprise ⁽¹⁾ (en %)	59,9	63,7	64,7		

Indicateurs	2021/22	2022/23	2023/24	Référence GRI 2021	Page
INDICATEURS LIÉS À L'ÉTHIQUE ET À LA CONFORMITÉ				2	353
Ambassadeurs Éthique et Conformité (en nombre)	460	490	530		
Certification ISO 37001 (en % de régions concernées)	100	100	100		
Collaborateurs formés lors des formations en présentiel classe E&C (en %)	-	-	82 %		
INDICATEURS LIÉS AUX DROITS HUMAINS					357
Nombre d'audits sociaux internes sur site des sous-traitants	9	4	2		
Nombre d'audits sociaux externes sur site des sous-traitants et fournisseurs	21	54	15		
Nombre d'alertes dans les domaines du non-respect des droits humains, de l'exploitation des enfants, du travail forcé, de la liberté d'association reportés par la Procédure d'Alerte et l'enquête sociale menant à une investigation interne	3	1	4		
INDICATEURS SOCIÉTAUX					338
Sécurité produit					364
Revue sécurité « OK » (mesure la capacité à anticiper les problèmes de sécurité dans l'exécution des projets) ⁽¹⁾ (en %)	77,0	82,1	79		
Taux de participation à la formation en ligne (en %)	90	94,2	95,4		
Relations avec les clients					327
Net Promoter Score (sur 10)	8,1	8,3	8,4		
Relations avec les communautés locales				413	310
Plans d'action nationaux pour les communautés mis en œuvre (en nombre)	44	44	44		
Nombre de bénéficiaires des actions locales (en milliers de personnes)	245	299	359		
APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE					357
Part du montant d'achats réalisés avec les fournisseurs référencés ayant signé la Charte de développement durable (en %)	96	98	97		
Part des sites fournisseurs couverts par des évaluations en ligne, des screenings ou des audits sur site (en %) (3)	-	-	91	414,2	
Nombre de fournisseurs inscrits au programme de formation Alstom aux Achats Responsables	> 100	202	182		

(1) Indicateurs reportés sur les années civiles 2020, 2021 et 2022.

(2) Modification du périmètre ou de la méthodologie.

(3) changement de méthodologie. Depuis 2023, la méthodologie de calcul de la part des sites fournisseurs couverts par une ou plusieurs évaluations RSE (screenings ADIT, évaluations EcoVadis et/ou audits RSE sur site) a été mise à jour et complétée. En raison de ce changement de méthodologie, il n'a pas été possible de calculer l'ICP proforma pour les années fiscales précédentes. 74 % est le résultat pour l'exercice 22/23 en utilisant l'ancienne méthodologie couvrant le montant acheté.

Les données en vert représentent les indicateurs clés de performance de l'entreprise.

TABLEAUX REGLEMENTAIRES DÉTAILLÉS DE LA TAXONOMIE EUROPÉENNE

PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES ALSTOM ISSU DE PRODUITS OU DE SERVICES ASSOCIÉS À DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE – INFORMATIONS POUR L'ANNÉE FISCALE 2023/2024

Activités économiques	Codes	Chiffre d'affaires 2023	Part du chiffre d'affaires	Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)							Part du chiffre d'affaires aligné sur la Taxonomie 2022	Catégorie activité habitante	Catégorie activité transitoire
				Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité	Garanties minimales				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	
		MEUR	%	O ; N ; N/EL	O ; N ; N/EL	O ; N ; N/EL	O ; N ; N/EL	O ; N ; N/EL	O ; N ; N/EL	O / N	O / N	O / N	O / N	O / N	O / N	O / N	%	H	T	
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																				
3.3 Technologie de fabrication à faible intensité de carbone pour le transport	CCM 3.3	8 553	49 %	0	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	NA	0	0	0	0	0	0	57 %	H	-	
3.19 Fabrication de constituants de matériel roulant ferroviaire	CCM 3.19	327	2 %	0	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	NA	0	0	0	0	0	0	NA	H	-	
6.3. Transports urbains et suburbains, transports routiers de voyageurs	CCM 6.3	70	0 %	0	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	NA	0	0	0	0	0	0	0 %	-	-	
6.14. Infrastructures de transport ferroviaire	CCM 6.14	963	6 %	0	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	NA	0	0	0	0	0	0	0 %	H	-	
6.15. Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité carbone	CCM 6.15	583	3 %	0	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	NA	0	0	0	0	0	0	2 %	H	-	
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1.)		10 496	60 %	0	-	-	-	-	-	NA	0	0	0	0	0	0	59 %			
Dont habitantes		10 426	60 %	0	-	-	-	-	-	NA	0	0	0	0	0	0	59 %	H		
Dont transitoires		0	0 %	NA						-	-	-	-	-	-	-	0 %		-	
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																				
3.3 Technologie de fabrication à faible intensité de carbone pour le transport	CCM 3.3	4 432	25 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										25 %	
3.19 Fabrication de constituants de matériel roulant ferroviaire	CCM 3.19	104	0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										NA	
6.3. Transports urbains et suburbains, transports routiers de voyageurs	CCM 6.3	484	3 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										2 %	
6.14. Infrastructures de transport ferroviaire	CCM 6.14	998	6 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										8 %	
6.15. Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité carbone	CCM 6.15	1 102	6 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										6 %	
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2.)		7,120	40 %																41 %	
TOTAL A (A.1. + A.2.)		17 616	100 %																	
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE																				
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)			0 %																	
TOTAL A + B		17 619	100 %																	

PART DU CAPEX ISSUE DE PRODUITS OU DE SERVICES ASSOCIÉS À DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE EUROPÉENNE – PUBLICATION COUVRANT L'EXERCICE 2023/24

Activités économiques	Codes	CapEx 2023	Part du CapEx	Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)							Part du CapEx aligné sur la Taxonomie 2022	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
				Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution/D/Nh	Biodiversité	Garanties minimales				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	
		MEUR	%	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H	T	
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																				
3.3 Technologie de fabrication à faible intensité de carbone pour le transport	CCM 3.3	275	41 %	O	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	NA	O	O	O	O	O	O	52 %	H	-	
3.19 Fabrication de constituants de matériel roulant ferroviaire	CCM 3.19	30	4 %	O	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	NA	O	O	O	O	O	O	NA	H	-	
6.3. Transports urbains et suburbains, transports routiers de voyageurs	CCM 6.3	1	0 %	O	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	NA	O	O	O	O	O	O	0 %	-	-	
6.14. Infrastructures de transport ferroviaire	CCM 6.14	55	8 %	O	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	NA	O	O	O	O	O	O	0 %	H	-	
6.15. Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité carbone	CCM 6.15	28	4 %	O	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	NA	O	O	O	O	O	O	2 %	H	-	
CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1.)		389	57 %	O	-	-	-	-	-	NA	Y	Y	Y	Y	Y	Y	54 %			
Dont habilitantes		388	57 %	O	-	-	-	-	-	NA	Y	Y	Y	Y	Y	Y	54 %			
Dont transitoires		0	0 %	NA						-	-	-	-	-	-	-	0 %			
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																				
3.3 Technologie de fabrication à faible intensité de carbone pour le transport	CCM 3.3	150	22 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										23 %	
3.19 Fabrication de constituants de matériel roulant ferroviaire	CCM 3.19	11	2 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										NA	
6.3. Transports urbains et suburbains, transports routiers de voyageurs	CCM 6.3	10	2 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										1 %	
6.14. Infrastructures de transport ferroviaire	CCM 6.14	64	9 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										14 %	
6.15. Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité carbone	CCM 6.15	54	8 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										8 %	
CapEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2.)		289	43 %																46 %	
TOTAL A (A.1. + A.2.)		678	100 %																	
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE																				
CapEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)		0,5	0%																	
TOTAL A + B		679	100 %																	

PART DES OPEX D'ALSTOM ISSUE DE PRODUITS OU DE SERVICES ASSOCIÉS À DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE EUROPÉENNE – PUBLICATION COUVRANT L'EXERCICE 2023/24

Activités économiques	Codes	OpEx 2023	Part des OpEx	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)							Part des OpEx alignés sur la Taxonomie 2022	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
				Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité	Garanties minimales			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)
		MEUR	%	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O; N; N/EL	O/ N	O/ N	O/ N	O/ N	O/ N	O/ N	O/ N	%	H	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
3.3 Technologie de fabrication à faible intensité de carbone pour le transport	CCM 3.3	201	30 %	0	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	NA	0	0	0	0	0	0	40 %	H	-
3.19 Fabrication de constituants de matériel roulant ferroviaire	CCM 3.19	78	12 %	0	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	NA	0	0	0	0	0	0	NA	H	-
6.3. Transports urbains et suburbains, transports routiers de voyageurs	CCM 6.3	2	0 %	0	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	NA	0	0	0	0	0	0	0 %	-	-
6.14. Infrastructures de transport ferroviaire	CCM 6.14	68	11 %	0	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	NA	0	0	0	0	0	0	0 %	H	-
6.15. Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité carbone	CCM 6.15	27	4 %	0	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	NA	0	0	0	0	0	0	7 %	H	-
OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1.)		375	57 %	0 %	-	-	-	-	-	NA	0	0	0	0	0	0	47 %		
Dont habilitantes		373	57 %	0	-	-	-	-	-	NA	0	0	0	0	0	0	47 %		47 %
Dont transitoires		0	0 %	NA						-	-	-	-	-	-	-	0 %		-
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
3.3 Technologie de fabrication à faible intensité de carbone pour le transport	CCM 3.3	109	17 %	0	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										29 %
3.19 Fabrication de constituants de matériel roulant ferroviaire	CCM 3.19	30	4 %	0	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										NA
6.3. Transports urbains et suburbains, transports routiers de voyageurs	CCM 6.3	1	2 %	0	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										2 %
6.14. Infrastructures de transport ferroviaire	CCM 6.14	80	12 %	0	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										16 %
6.15. Infrastructures favorables aux transports routiers et aux transports publics à faible intensité carbone	CCM 6.15	51	8 %	0	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										7 %
OpEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2.)		285	43 %																53 %
TOTAL A (A.1. + A.2.)		660	100 %																
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE																			
OpEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)		0,1	0 %																
TOTAL A + B		660	100 %																

ANNEXE XII - MODÈLES STANDARD POUR LA PUBLICATION DES INFORMATIONS VISÉES À L'ARTICLE 8, PARAGRAPHE 6 ET 7 MODÈLE 1 - ACTIVITÉS LIÉES À L'ÉNERGIE NUCLÉAIRE ET AU GAZ FOSSILE

Activités liées à l'énergie nucléaire

1.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	NON
2.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	NON
3.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	NON

Activités liées au gaz fossile

4.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
5.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux	NON
6.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON



7

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1	INFORMATIONS SUR LE GROUPE ET LA SOCIÉTÉ MÈRE	400		
7.1.1	Identité de la Société	400		
7.1.2	Dispositions particulières des statuts	400		
7.1.3	Documents accessibles au public	402		
7.1.4	Activité de la société mère	402		
7.1.5	Propriété intellectuelle	402		
7.1.6	Propriété immobilière	402		
7.1.7	Conventions intervenues entre les dirigeants ou principaux actionnaires de la Société et une société contrôlée par la Société 	405		
7.1.8	Contrats importants	405		
7.1.9	Information sur les prises de participation au cours de l'exercice 2023/24 	405		
7.1.10	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	405		
7.1.11	Procédures judiciaires et d'arbitrage	405		
7.2	INFORMATIONS SUR LE CAPITAL SOCIAL	406		
7.2.1	Autorisations financières 	406		
7.2.2	Évolution du capital	408		
7.2.3	Répartition du capital 	410		
7.2.4	Valeurs mobilières et droits émis donnant accès au capital social	412		
7.2.5	Capital social potentiel	412		
7.2.6	Rachats d'actions 	413		
7.2.7	Valeurs mobilières non représentatives du capital	414		
7.2.8	Dividendes versés au cours des trois exercices précédents 	414		
7.2.9	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre au public 	415		
7.2.10	Relations avec les actionnaires	416		
7.2.11	Cotation des actions	416		
7.3	INFORMATION SUR LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	418		
7.3.1	Informations incluses par référence	418		
7.3.2	Responsable du Document d'enregistrement universel	418		
7.3.3	Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel 	418		
7.4	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	418		
7.5	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION (AUQUEL SONT JOINTS LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE)	419		
7.6	TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES RUBRIQUES DE L'ANNEXE I ET DE L'ANNEXE II DU RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) 2019/980 DU 14 MARS 2019	423		



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

7.1 Informations sur le Groupe et la société mère

7.1.1 IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ

7.1.1.1 LEI

96950032TUYMW11FB530

7.1.1.2 Dénomination, siège social

Alstom

48, rue Albert-Dhalenne, 93400 Saint-Ouen-sur-Seine, France

Tél. : + 33 1 57 06 90 00

7.1.1.3 Forme juridique

Société anonyme de droit français à Conseil d'administration régie notamment par le Code de commerce.

7.1.1.4 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.

7.1.1.5 Immatriculation

389 058 447 RCS Bobigny.

7.1.1.6 Code APE

7010Z.

7.1.2 DISPOSITIONS PARTICULIÈRES DES STATUTS

7.1.2.1 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.

7.1.2.2 Exercice fiscal

(Article 19 des statuts)

L'exercice fiscal commence le 1^{er} avril et se termine le 31 mars.

7.1.2.3 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.

Le cas échéant, cette décision du Conseil d'administration est communiquée dans l'avis de réunion et/ou de convocation. Les actionnaires participant aux assemblées générales par visioconférence ou par ces autres moyens sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Drôit 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.

Par décision de l'assemblée générale mixte du 28 juillet 2021, l'ensemble des dispositions relatives aux actions de préférence, qui avaient été approuvées par l'assemblée générale mixte du 29 octobre 2020 dans le cadre de l'opération d'acquisition de Bombardier Transport et dont les termes et conditions figuraient en annexe 1 des statuts de la Société (les « Actions de Préférence de Catégorie B »), ont été supprimées des statuts. Il a corrélativement été décidé la suppression de toutes références à des « Actions ordinaires » dans les statuts et le remplacement, à chaque occurrence, des mots « Actions ordinaires » par le mot « Actions ».

7.1.2.4 Déclaration de franchissement de seuil de participation

(Article 7 des statuts)

Conformément aux statuts de la Société en vigueur à la date du présent Document d'enregistrement universel, 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 émis 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 du paragraphe 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 %.

Une résolution sera soumise à l'assemblée générale mixte de 2024 pour modifier l'article 7 des statuts afin de fixer ce seuil de déclaration à 1%. En conséquence, toute personne physique ou morale ou tout actionnaire détenant 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 1 % du nombre total d'actions ou de droits de vote émis devra, 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 1 % du nombre total d'actions ou de droits de vote est franchi jusqu'à 50 % inclus.

7.1.2.5 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 de tout renseignement relatif à ses actionnaires ou détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote, leur identité et le nombre d'actions qu'ils détiennent.

7.1.2.6 Répartition statutaire des bénéfices

(Article 21 des statuts)

Le bénéfice de l'exercice fiscal 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, 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 montant du 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.

Les pertes éventuelles sont, après l'approbation des comptes par l'assemblée générale des actionnaires, reportées à nouveau pour être imputées sur les bénéfices des exercices fiscaux 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.

7.1.3 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 législation 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 fiscaux sont ainsi disponibles sur le site Internet.

7.1.4 ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ MÈRE

Alstom est la société holding du Groupe ; elle ne détient que les actions de la société 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'informations, voir la section « Informations financières – Comptes sociaux – Commentaires sur les comptes sociaux ».

7.1.5 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.

7.1.6 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 2024 s'élève à 2 445 millions d'euros.

L'amortissement comptabilisé y afférent s'élève à - 1 284 millions d'euros. Ces montants n'incluent pas les locations simples ni les droits d'utilisation sur actif loué. Une politique mondiale du lieu de travail relative aux environnements en bureau est en cours de mise en œuvre au sein du Groupe, favorisant un cadre de travail collaboratif.

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)

Les sites suivis d'un astérisque sont détenus en location.

Pays	Site
Algérie	Alger*
Australie	Ballarat Dandenong* Sydney*
Autriche	Vienne*
Belgique	Bruges Charleroi
Brésil	São Paulo* Taubaté
Canada	Kingston Montréal* La Pocatière Saint-Bruno* Thunder Bay Toronto – Brampton*
République tchèque	Ceska Lipa
Égypte	Le Caire*
France	Aix-en-Provence* Aytré – La Rochelle Belfort Crespin Le Creusot Ornans Le Petit-Quevilly* Saint-Ouen-sur-Seine* Tarbes Valenciennes Villeurbanne* Vitrolles*
Allemagne	Brunswick* Bautzen Berlin* Görlitz Hennigsdorf Cassel* Mannheim Salzgitter Siegen
Hongrie	Matranovak
Inde	Bangalore* Chennai – SriCity Coimbatore* Madhepura Savli-Baroda Hyderabad*

Pays	Site
Italie	Bologne*
	Florence*
	Lecco*
	Nole
	Rome*
	Savillan
	Sesto
Vado Ligure	
Kazakhstan	Astana (anciennement Nour-Soultan)
Mexique	Mexico*
	Sahagun
Maroc	Fez*
Pays-Bas	Ridderkerk
	Utrecht*
Pologne	Katovice
	Varsovie*
	Wroclaw*
Singapour	Singapour*
Afrique du Sud	Johannesbourg (Gibela)
	Johannesbourg (Ubuye)
	Johannesbourg (Boksburg)
Espagne	Barcelone – Santa Perpètua
	Madrid*
	Trápaga
Suède	Motala*
	Vasteras
	Stockholm*
Suisse	Villeneuve
Thaïlande	Bangkok*
Turquie	Istanbul*
Royaume-Uni	Crewe
	Derby
	Manchester*
	Hatfield*
	Londres*
	Widnes
États-Unis	Grain Valley (MI)
	Hornell (NY)*
	Melbourne (FL)*
	Pittsburgh (PA)
	Plattsburgh (NY)
	Rochester (NY)*
Warrensburg (MI)	

* Site détenu en location

7.1.7 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.

7.1.8 CONTRATS IMPORTANTS

Les principales acquisitions, cessions, principaux partenariats, coentreprises 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 2024 ».

7.1.9 INFORMATION SUR LES PRISES DE PARTICIPATION AU COURS DE L'EXERCICE 2023/24

(Information en application de l'article L. 233-6 du Code de commerce)

Les prises de participation suivantes sont intervenues dans le périmètre de consolidation d'Alstom au 31 mars 2024 :

- le 4 juillet 2023, ALSTOM Holdings a acquis 100 % des actions d'AMETSIS INGENIERÍA Y ASESORÍA TÉCNICA, S.L. (rebaptisée ALSTOM Ametsis, S.L.), et
- le 31 janvier 2024, ALSTOM Lokomotiven Service GmbH a acquis 100 % des parts de WVLH Beteiligungs-GmbH et toutes les participations dans Westfälische Lokomotive-Fabrik Reuschling GmbH & Co. KG (rebaptisée ALSTOM Reuschling Service GmbH & Co. KG).

7.1.10 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

À la connaissance de la Société et à la date du présent Document d'enregistrement universel, en dehors des événements mentionnés dans la Note 36 aux états financiers consolidés, aucun changement significatif de la situation financière ou commerciale n'est survenu depuis le 31 mars 2024, date d'arrêt des derniers comptes sociaux et consolidés publiés.

7.1.11 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Le lecteur est invité à se reporter à la Note 33 aux états financiers consolidés au 31 mars 2024 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 administrative, 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.

7.2 Informations 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^e 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 assorties des mêmes droits que les actions anciennes.

Depuis le 29 janvier 2021, plus aucun droit de vote double n'est attaché aux actions Alstom.

Au 31 mars 2024, le capital social d'Alstom s'élevait ainsi à 2 690 037 476 € divisé en 384 291 068 actions de 7 € de montant nominal chacune, toutes de même catégorie et entièrement libérées, à la suite des opérations réalisées au cours de l'exercice 2023/24, qui sont détaillées dans le tableau figurant dans la section « Évolution du capital » ci-dessous.

Le nombre de droits de vote à cette même date s'établissait à 384 291 068.

La Société n'a pas connaissance à ce jour de nantissements inscrits sur ses valeurs mobilières ou sur celles de ses filiales significatives.

7.2.1 AUTORISATIONS FINANCIÈRES

(Information en application de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce)

Le tableau ci-dessous résume les autorisations financières en vigueur au 31 mars 2024 et leur utilisation au cours de l'exercice fiscal écoulé :

Nature de la délégation/de l'autorisation	Date de l'AG	Durée et échéance	Plafond (montant nominal)	Utilisation au cours de l'exercice 2023/24
Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres	11/07/2023 (16 ^e résolution)	26 mois (10/09/2025)	Actions : 920 000 000 € ⁽¹⁾ (environ 35 % du capital au 31/03/2023)	Néant
Délégation de compétence pour décider de l'augmentation du capital social par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social (de la Société ou d'une filiale) et/ou à des titres de créance avec maintien du droit préférentiel de souscription*	11/07/2023 (17 ^e résolution)	26 mois (10/09/2025)	Actions : 920 000 000 € ⁽²⁾ (environ 35 % du capital au 31/03/2023) Titres de créance : 1 500 000 000 € ⁽³⁾	Néant
Délégation de compétence pour décider de l'augmentation du capital social par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social de la Société ou d'une filiale et/ou à des titres de créance avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public (autre que les offres visées au 1 ^{er} de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier)*	11/07/2023 (18 ^e résolution)	26 mois (10/09/2025)	Actions : 265 000 000 € ⁽⁴⁾ (environ 10 % du capital au 31/03/2023) Titres de créance : 1 000 000 000 € ⁽⁵⁾	Néant
Délégation de compétence pour émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital social de la Société et/ou à des titres de créance avec suppression du droit préférentiel de souscription en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société*	11/07/2023 (19 ^e résolution)	26 mois (10/09/2025)	Actions : 265 000 000 € ⁽⁴⁾	Néant
Délégation de compétence pour décider de l'augmentation du capital social par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social de la Société ou d'une filiale et/ou à des titres de créance avec suppression du droit préférentiel de souscription par une offre visée au 1^{er} de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (placement privé)*	11/07/2023 (20 ^e résolution)	26 mois (10/09/2025)	Actions : 265 000 000 € ⁽⁴⁾ Titres de créance : 1 000 000 000 € ⁽⁵⁾	Néant
Délégation de compétence pour augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise*	11/07/2023 (21 ^e résolution)	26 mois (10/09/2025)	2 % du capital au jour de l'AGA ⁽⁶⁾	Néant
Délégation de compétence pour décider une augmentation de capital réservée à une catégorie de bénéficiaires ⁽⁷⁾ avec suppression du droit préférentiel de souscription*	11/07/2023 (22 ^e résolution)	18 mois (10/01/2025)	0,6 % du capital au jour de l'AGA ⁽⁶⁾	Néant

Nature de la délégation/de l'autorisation	Date de l'AG	Durée et échéance	Plafond (montant nominal)	Utilisation au cours de l'exercice 2023/24
Autorisation de fixer le prix d'émission en cas d'augmentation de capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public (et ce compris par placement privé) dans la limite de 10 % du capital social par an*	11/07/2023 (23 ^e résolution)	26 mois (10/09/2025)	Actions : 10 % du capital social à la date de la décision d'émission	Néant
Autorisation d'augmenter le montant des émissions en cas d'augmentation de capital social avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription*	11/07/2023 (24 ^e résolution)	26 mois (10/09/2025)	15 % de l'émission initiale et dans la limite des plafonds prévus par l'AGA	Néant
Délégation de compétence pour émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital social de la Société en rémunération d'apports en nature constitués d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social de la Société*	11/07/2023 (25 ^e résolution)	26 mois (10/09/2025)	Actions : 10 % du capital social au jour de la décision d'émission ⁽⁴⁾	Néant
Délégation de compétence pour émettre des actions de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription à la suite de l'émission par des filiales de valeurs mobilières donnant accès au capital social de la Société*	11/07/2023 (26 ^e résolution)	26 mois (10/09/2025)	Actions : 265 000 000 € ⁽⁴⁾	Néant
Autorisation en vue de l'attribution gratuite d'actions de performance	11/07/2023 (27 ^e résolution)	26 mois (10/09/2025)	6 000 000 actions (limite de 200 000 actions pour les attributions aux dirigeants mandataires) ⁽⁸⁾	Néant

* Suspension en périodes d'offres publiques portant sur les valeurs mobilières de la Société.

- (1) Plafond indépendant de tous les autres plafonds.
- (2) Plafond commun aux 18^e, 19^e, 20^e, 25^e, 26^e et 27^e résolutions de l'assemblée générale du 11 juillet 2023.
- (3) Plafond commun aux 18^e et 20^e résolutions de l'assemblée générale du 11 juillet 2023.
- (4) Sous-plafond commun aux 18^e, 19^e, 20^e, 25^e et 26^e résolutions de l'assemblée générale du 11 juillet 2023, qui s'impute sur la limite prévue par la 17^e résolution de cette assemblée générale.
- (5) Sous-plafond commun aux 18^e et 20^e résolutions de l'assemblée générale du 11 juillet 2023, qui s'impute sur la limite prévue par la 17^e résolution de cette assemblée générale.
- (6) Plafond commun aux 21^e et 22^e résolutions de l'assemblée générale du 11 juillet 2023.
- (7) La délégation réserve les souscriptions à une catégorie de bénéficiaires répondant aux critères suivants : (i) toute société détenue par un établissement de crédit ou tout établissement de crédit agissant à la demande de la Société pour mettre en place une offre structurée aux salariés et mandataires sociaux des sociétés liées à la Société au sens des articles L. 225-180 et L. 233-16 du Code de commerce et dont le siège social est situé hors de France ; (ii) et/ou les salariés et mandataires sociaux des sociétés liées à la Société au sens des articles L. 225-180 et L. 2433-16 du Code de commerce et dont le siège social est situé hors de France ; (iii) et/ou des OPCVM ou autres entités d'actionnariat salarié investis en valeurs mobilières de la Société (dotés ou non de la personnalité morale) dont les porteurs de parts ou actionnaires sont constitués des personnes visées ci-dessus au sous-paragraphe (ii).
- (8) Imputation sur la limite globale prévue par la 17^e résolution de l'assemblée générale du 11 juillet 2023.

Il sera proposé à l'assemblée générale de 2024 de renouveler les autorisations de rachat d'actions et les autorisations financières (y compris celles liées à l'actionnariat salarié). Il sera également proposé à cette même assemblée de renouveler l'autorisation d'attribuer gratuitement des actions, consentie par l'assemblée générale du 11 juillet 2023.

7.2.2 ÉVOLUTION DU CAPITAL

	Nombre d'actions émises 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 €)
31 MARS 2019				223 572 313	1 565 006 191
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 ⁽¹⁾ et de l'attribution gratuite ⁽²⁾ d'actions de performance 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
31 MARS 2020				225 973 782	1 581 816 474
Augmentation de capital du fait de l'attribution gratuite d'actions de performance au titre du plan PSP 2017 (19 mai 2020)	862 298	6 036 086	-	226 836 080	1 587 852 560
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options et du remboursement des ORA (28 octobre 2020)	52 885	370 195	575 421	226 888 965	1 588 222 755
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (1 ^{er} décembre 2020)	37 889	265 223	350 184,30	226 926 854	1 588 487 978
Augmentation de capital en numéraire par émission d'actions nouvelles avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (7 décembre 2020)	68 078 055	476 546 385	1 503 551 510,05	295 004 909	2 065 034 363
Augmentation de capital réservée à CDP Investissements Inc. (29 janvier 2021)	64 680 147	452 761 029	2 543 747 986,67	371 189 205	2 598 324 435
Augmentation de capital réservée à Bombardier UK Holding Ltd. (29 janvier 2021)	11 504 149	80 529 043	-		
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 mars 2021)	12 588	88 116	727 714,61	371 201 793	2 598 412 551
31 MARS 2021				371 201 793	2 598 412 551
Augmentation de capital du fait de l'attribution gratuite d'actions de performance au titre du plan PSP 2018 (19 mai 2021)	698 912	4 892 384	-	371 900 705	2 603 304 935
Augmentation de capital du fait du paiement du dividende en actions et de l'attribution gratuite ⁽²⁾ d'actions de performance au titre du plan PSP 2019 (31 août 2021)	1 402 451	9 817 157	38 145 045,96	373 303 156	2 613 122 092
Augmentation de capital du fait de l'exercice d'options (31 mars 2022)	88 590	620 130	1 261 521,60	373 391 746	2 613 742 222

	Nombre d'actions émises 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 €)
31 MARS 2022				373 391 746	2 613 742 222
Augmentation de capital du fait de l'attribution gratuite ⁽¹⁾ d'actions de performance au titre des plans PSP 2019 et 2021 (17 mai 2022)	392 010	2 744 070	-	373 783 756	2 616 486 292
Augmentation de capital du fait du paiement du dividende en actions (26 août 2022)	2 432 331	17 026 317	-	376 216 087	2 633 512 609
Augmentation de capital du fait de l'attribution gratuite ⁽²⁾ d'actions de performance au titre du plan « We are Alstom 2021 » et des plans PSP 2020 et 2021 (16 février 2023)	1 145	8 015	-	376 217 232	2 633 520 624
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre de l'opération « We Share Alstom 2023 » (23 mars 2023)	4 236 222	29 653 554	56 450 425	380 453 454	2 663 174 178
31 MARS 2023				380 453 454	2 663 174 178
Augmentation de capital du fait de l'attribution gratuite d'actions de performance dans le cadre des plans PSP 2020, 2021 ⁽²⁾ et 2022 ⁽²⁾ et du plan « We are Alstom 2021 » ⁽²⁾ (15 mai 2023).	611 101	4 277 707	-	381 064 555	2 667 451 885
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre de l'opération « We are Alstom 2021 » (5 juillet 2023)	790 710	5 534 970	-	381 855 265	2 672 986 855
Augmentation de capital du fait du paiement du dividende en actions (7 septembre 2023)	2 435 803	17 050 621	40 799 700	384 291 068	2 690 037 476
31 MARS 2024				384 291 068	2 690 037 476

(1) Obligations subordonnées de 2 % dues en décembre 2008 remboursables en actions de la Société.

(2) Pour faire suite aux demandes des ayants droit d'un bénéficiaire décédé.

7.2.3 RÉPARTITION DU CAPITAL

Le tableau ci-dessous indique, à la connaissance de la Société et sur la base des notifications reçues par elle, la détention du capital et des droits de vote par les actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote au 31 mars 2024 :

	Capital au 31 mars 2024				Capital au 31 mars 2023				Capital au 31 mars 2022			
	Nombre d'actions	% du capital ⁽¹⁾	Nombre de droits de vote	% des droits de vote ⁽²⁾	Nombre d'actions	% du capital ⁽¹⁾	Nombre de droits de vote	% des droits de vote ⁽²⁾	Nombre d'actions	% du capital ⁽¹⁾	Nombre de droits de vote	% des droits de vote ⁽²⁾
Public	216 931 168	56,45 %	216 931 168	56,45 %	239 951 714	63,07 %	239 951 714	63,07 %	268 856 041	72,00 %	268 856 041	72,00 %
Caisse de Dépôt et Placement du Québec ⁽³⁾	66 832 600	17,39 %	66 832 600	17,39 %	66 138 621	17,38 %	66 138 621	17,38 %	65 367 765	17,51 %	65 367 765	17,51 %
Causeway Capital Management	35 796 400	9,31 %	35 796 400	9,31 %	18 762 900	4,93 %	18 762 900	4,93 %	14,964,560	4,01 %	14,964,560	4,01 %
Bpifrance Investissement	28 845 500	7,51 %	28 845 500	7,51 %	28 545 000	7,50 %	28 545 000	7,50 %				
BlackRock Inc.	24 741 935	6,44 %	24 741 935	6,44 %	17 093 380	4,49 %	17 093 380	4,49 %	18,293,570	4,90 %	18,293,570	4,90 %
Bouygues S.A.	594 512	0,15 %	594 512	0,15 %	588 230	0,15 %	588 230	0,15 %	581 441	0,16 %	581 441	0,16 %
Salariés ⁽⁴⁾	10 548 953	2,75 %	10 548 953	2,75 %	9 373 609	2,46 %	9 373 609	2,46 %	5 328 369	1,43 %	5 328 369	1,43 %
TOTAL	384 291 068	100,00 %	384 291 068	100,00 %	380 453 454	100,00 %	380 453 454	100,00 %	373 391 746	100,00 %	373 391 746	100,00 %

(1) % calculés sur la base du capital social et des droits de vote au 31 mars de chaque année et non pas sur la base du capital social et des droits de vote à la date de la déclaration.

(2) Le 29 octobre 2020, l'Assemblée spéciale, qui a réuni les actionnaires détenteurs de droits de vote double, ainsi que l'Assemblée générale mixte ont approuvé la suppression de ce mécanisme des statuts de la Société, assurant ainsi à tous les actionnaires l'application du principe « une action, une voix », et ce, à compter du 29 janvier 2021.

(3) Pour mémoire, et comme indiqué au point 5.1.3.5 du Chapitre 5 du présent Document, la Caisse de Dépôt et Placement du Québec s'est engagée, dans un accord d'investissement, jusqu'au 16 septembre 2030, à ce que sa participation n'excède pas 22 % des actions ordinaires émises par Alstom sans l'accord de cette dernière.

(4) Actions détenues par les actuels et anciens salariés du Groupe, dont environ 1,45 % du capital et des droits de vote détenus au travers d'un fonds commun de placement d'entreprise au 31 mars 2024.

En 2023/24, les franchissements de seuils légaux suivants ont été déclarés :

- Par courrier reçu le 17 juillet 2023, la société J.P. Morgan Chase & Co. (c/o CT Corporation, 1209 Orange Street, Wilmington, États-Unis), agissant pour le compte de sociétés dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la hausse, le 13 juillet 2023, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la Société et détenir, pour le compte de ces clients et fonds, 20 001 060 actions Alstom représentant autant de droits de vote, soit 5,24 % du capital social et des droits de vote.
- Par courrier reçu le 24 juillet 2023, la société J.P. Morgan Chase & Co. (c/o CT Corporation, 1209 Orange Street, Wilmington, États-Unis), agissant pour le compte de sociétés dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la hausse, le 20 juillet 2023, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la Société et détenir, pour le compte de ces clients et fonds, 0 action Alstom et aucun droit de vote.
- Par courrier reçu le 7 septembre 2023, LAC 1 SLP représentée par Bpifrance Investissement (6-8 boulevard Haussmann, 75009 Paris, France) a déclaré avoir franchi à la hausse, le 7 septembre 2023, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la Société et détenir 28 845 473 actions Alstom représentant autant de droits de vote, soit 7,50 % du capital social et des droits de vote.
- Par courrier reçu le 2 novembre 2023, la société Causeway Capital Management LLC (11111 Santa Monica Blvd, 15th Floor, Los Angeles, CA 90025, États-Unis), agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la hausse, le 31 octobre 2023, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la Société et détenir, pour le compte de ces clients et fonds, 19 329 233 actions Alstom représentant autant de droits de vote, soit 5,03 % du capital social et des droits de vote.
- Par courrier reçu le 30 novembre 2023, la société BlackRock, Inc. (55 East 52nd Street, New York, 10055, États-Unis), agissant pour le compte de sociétés dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la baisse, le 29 novembre 2023, les seuils de 5 % de capital social et de droits de vote de la Société et détenir, pour le compte de ces clients et fonds, 16 533 035 actions Alstom représentant autant de droits de vote, soit 4,30 % du capital social et des droits de vote.
- Par courrier reçu le 22 décembre 2023, la société BlackRock, Inc. (55 East 52nd Street, New York, 10055, États-Unis), agissant pour le compte de sociétés dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la hausse, le 21 décembre 2023, les seuils de 5 % de capital social et de droits de vote de la Société et détenir, pour le compte de ces clients et fonds, 19 480 738 actions Alstom représentant autant de droits de vote, soit 5,07 % du capital social et des droits de vote.
- Par courrier reçu le 26 décembre 2023, la société BlackRock, Inc. (55 East 52nd Street, New York, 10055, États-Unis), agissant pour le compte de sociétés dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la baisse, le 22 décembre 2023, les seuils de 5 % de capital social et de droits de vote de la Société et détenir, pour le compte de ces clients et fonds, 19 146 033 actions Alstom représentant autant de droits de vote, soit 4,98 % du capital social et des droits de vote.
- Par courrier reçu le 25 janvier 2024, la société Bank of America Corporation (1209 Orange Street, Corporation Trust Center, Wilmington, DE 19801, États-Unis), agissant pour le compte de sociétés dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la hausse, le 23 janvier 2024, les seuils de 5 % de capital social et de droits de vote de la Société et détenir, pour le compte de ces clients et fonds, 21 407 615 actions Alstom représentant autant de droits de vote, soit 5,57 % du capital social et des droits de vote.

- Par courrier reçu le 30 janvier 2024, la société BlackRock, Inc. (55 East 52nd Street, New York, 10055, États-Unis), agissant pour le compte de sociétés dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la hausse, le 29 janvier 2024, les seuils de 5 % de capital social et de droits de vote de la Société et détenir, pour le compte de ces clients et fonds, 19 239 563 actions Alstom représentant autant de droits de vote, soit 5,01 % du capital social et des droits de vote.
- Par courrier reçu le 30 janvier 2024, la société J.P. Morgan Chase & Co. (c/o CT Corporation, 1209 Orange Street, Wilmington, États-Unis), agissant pour le compte de sociétés dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la hausse, le 24 janvier 2024, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la Société et détenir, pour le compte de ces clients et fonds, 19 735 489 actions Alstom représentant autant de droits de vote, soit 5,14 % du capital social et des droits de vote.
- Par courrier reçu le 2 février 2024, la société J.P. Morgan Chase & Co. (c/o CT Corporation, 1209 Orange Street, Wilmington, États-Unis), agissant pour le compte de sociétés dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la hausse, le 29 janvier 2024, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la Société et détenir, pour le compte de ces clients et fonds, 0 action Alstom et aucun droit de vote.
- Par courrier reçu le 2 février 2024, la société BlackRock, Inc. (55 East 52nd Street, New York, 10055, États-Unis), agissant pour le compte de sociétés dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la baisse, le 1^{er} février 2024, les seuils de 5 % de capital social et de droits de vote de la Société et détenir, pour le compte de ces clients et fonds, 19 189 784 actions Alstom représentant autant de droits de vote, soit 4,99 % du capital social et des droits de vote.
- Par courrier reçu le 5 février 2024, la société BlackRock, Inc. (55 East 52nd Street, New York, 10055, États-Unis), agissant pour le compte de sociétés dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la hausse, le 2 février 2024, les seuils de 5 % de capital social et de droits de vote de la Société et détenir, pour le compte de ces clients et fonds, 19 660 877 actions Alstom représentant autant de droits de vote, soit 5,12 % du capital social et des droits de vote.
- Par courrier reçu le 8 février 2024, la société BlackRock, Inc. (55 East 52nd Street, New York, 10055, États-Unis), agissant pour le compte de sociétés dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la baisse, le 7 février 2024, les seuils de 5 % de capital social et de droits de vote de la Société et détenir, pour le compte de ces clients et fonds, 19 169 801 actions Alstom représentant autant de droits de vote, soit 4,99 % du capital social et des droits de vote.
- Par courrier reçu le 8 février 2024, la société J.P. Morgan Chase & Co. (c/o CT Corporation, 1209 Orange Street, Wilmington, États-Unis), agissant pour le compte de sociétés dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la hausse, le 7 février 2024, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la Société et détenir, pour le compte de ces clients et fonds, 19 520 036 actions Alstom représentant autant de droits de vote, soit 5,08 % du capital social et des droits de vote.
- Par courrier reçu le 26 février 2024, la société Bank of America Corporation (1209 Orange Street, Corporation Trust Center, Wilmington, DE 19801, États-Unis), agissant pour le compte de sociétés dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la hausse, le 21 février 2024, les seuils de 5 % de capital social et de droits de vote de la Société et détenir, pour le compte de ces clients et fonds, 29 489 332 actions Alstom représentant autant de droits de vote, soit 7,67 % du capital social et des droits de vote.
- Par courrier reçu le 1^{er} mars 2024, la société BlackRock, Inc. (55 East 52nd Street, New York, 10055, États-Unis), agissant pour le compte de sociétés dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la hausse, le 29 février 2024, les seuils de 5 % de capital social et de droits de vote de la Société et détenir, pour le compte de ces clients et fonds, 20 062 840 actions Alstom représentant autant de droits de vote, soit 5,22 % du capital social et des droits de vote.
- Par courrier reçu le 6 mars 2024, la société BlackRock, Inc. (55 East 52nd Street, New York, 10055, États-Unis), agissant pour le compte de sociétés dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la hausse, le 5 mars 2024, les seuils de 5 % de capital social et de droits de vote de la Société et détenir, pour le compte de ces clients et fonds, 23 669 202 actions Alstom représentant autant de droits de vote, soit 6,16 % du capital social et des droits de vote.
- Par courrier reçu le 22 mars 2024, la société The Goldman Sachs Group, Inc. (Corporation Trust Center, 1209 Orange Street, Wilmington, DE 19801, États-Unis), agissant pour le compte de sociétés dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la hausse, le 19 mars 2024, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la Société et détenir, pour le compte de ces clients et fonds, 20 910 164 actions Alstom représentant autant de droits de vote, soit 5,44 % du capital social et des droits de vote.
- Par courrier reçu le 25 mars 2024, la société J.P. Morgan Chase & Co. (c/o CT Corporation, 1209 Orange Street, Wilmington, États-Unis), agissant pour le compte de sociétés dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la baisse, le 25 mars 2024, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la Société et détenir, pour le compte de ces clients et fonds, 0 action Alstom et aucun droit de vote.
- Par courrier reçu le 25 mars 2024, la société Bank of America Corporation (1209 Orange Street, Corporation Trust Center, Wilmington, DE 19801, États-Unis), agissant pour le compte de sociétés dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la baisse, le 22 mars 2024, les seuils de 5 % de capital social et de droits de vote de la Société et détenir, pour le compte de ces clients et fonds, 25 657 735 actions Alstom représentant autant de droits de vote, soit 6,67 % du capital social et des droits de vote.
- Par courrier reçu le 28 mars 2024, la société Bank of America Corporation (1209 Orange Street, Corporation Trust Center, Wilmington, DE 19801, États-Unis), agissant pour le compte de sociétés dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi à la baisse, le 27 mars 2024, les seuils de 5 % de capital social et de droits de vote de la Société et détenir, pour le compte de ces clients et fonds, 24 258 500 actions Alstom représentant autant de droits de vote, soit 6,313 % du capital social et des droits de vote.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de pacte d'actionnaires portant sur le capital de la Société.

Au 31 mars 2024, à la connaissance de la Société, 95 678 100 actions Alstom sont détenues par les administrateurs qui sont des personnes morales, ce qui représente 24,90 % du capital social et des droits de vote à cette même date.

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, aucun de ses propres titres.

7.2.4 VALEURS MOBILIÈRES ET DROITS ÉMIS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL

Les valeurs mobilières et droits émis donnant accès au capital de la Société se composent des droits résultants de l'attribution gratuite d'actions de performance.

Il n'existe pas de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en dehors des catégories décrites ci-dessous.

7.2.4.1 Attribution gratuite d'actions de performance

Voir les sections :

- « Gouvernement d'entreprise – Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital – Plans d'attribution d'actions de performance » ; et
- « Gouvernement d'entreprise – Intérêt des dirigeants et salariés dans le capital – Attribution gratuite d'actions ».

7.2.4.2 Options de souscription d'actions

Sans objet

7.2.5 CAPITAL SOCIAL POTENTIEL

	Nombre total d'actions pouvant être émises	Montant d'augmentation de capital correspondante (en €)	% du capital social au 31 mars 2024
Actions à provenir des plans d'attribution d'actions de performance*	6 444 560	45 111 920	1,68 %

(1) 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 états financiers consolidés au 31 mars 2024.

7.2.6 RACHATS D' ACTIONS

(Information en application des articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF))

7.2.6.1 Utilisation par le Conseil d'administration de l'autorisation conférée par l'assemblée générale

L'assemblée générale annuelle du 11 juillet 2023 a autorisé le Conseil d'administration, conformément aux articles L. 225-209 (désormais article L. 22-10-62) 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 5 % du capital social au 31 mars 2023, soit un nombre théorique de 19 022 672 actions, pour un prix maximum d'achat de 45 € par action, sous réserve des ajustements liés aux opérations sur le capital, et pour une durée de 18 mois à l'issue de l'assemblée générale.

La Société n'a pas fait usage de cette autorisation au cours de l'exercice 2023/24.

7.2.6.2 Descriptif du programme de rachat d'actions Alstom soumis à l'approbation de l'assemblée générale annuelle 2024

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 2024.

Nombre d'actions et part du capital détenus directement ou indirectement par Alstom

Alstom ne détient directement ou indirectement aucune des actions composant son capital social et aucune valeur mobilière donnant accès à son capital social.

Répartition par objectifs des titres de capital détenus

Sans objet.

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 particulier en vue :

- de procéder à l'annulation éventuelle de tout ou partie des actions acquises, conformément à l'autorisation conférée ou à conférer par l'assemblée générale extraordinaire ;
- d'assurer la couverture de plans d'options de souscription d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux de la Société, d'une société contrôlée au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce ou d'une société liée au sens de l'article L. 225-180 ou L. 225-197-2 du Code de commerce ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé), au titre de l'intéressement et de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions par attribution ou cession à des salariés et/ou des mandataires sociaux de la Société, d'une société contrôlée ou d'une société liée ;
- de conserver les actions achetées et les céder, les transférer, les remettre en paiement ou les échanger ultérieurement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport dans la limite prévue par la loi ;

- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Alstom par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation, étant précisé que, dans ce cadre, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par la loi ou l'AMF et, plus généralement, réaliser toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.

Les acquisitions, cessions, transferts ou échanges de ces actions pourront être effectués, 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 valeurs mobilières, 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 aux actions ordinaires 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 réalisée par l'un quelconque de ces moyens), et à tout moment dans les limites prévues par les lois et règlements en vigueur. La part du programme réalisée sous forme de bloc pourra atteindre l'intégralité du programme.

Toutefois, le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'assemblée générale, faire usage de la présente autorisation en période d'offre publique initiée par un tiers visant les valeurs mobilières de la Société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Part maximum du capital et nombre maximum d'actions susceptibles d'être rachetées

Les achats des titres propres 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 5 % des actions composant le capital social de la Société à cette date (en tenant compte des opérations l'affectant postérieurement à la date de cette assemblée générale), soit, à titre indicatif, au 31 mars 2024, un nombre théorique maximal de 19 214 553 actions de 7 € de valeur nominale et un montant théorique maximal d'environ 864 654 885 € 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 5 % 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 45 € (hors frais) par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie). 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, l'assemblée générale des actionnaires délègue au Conseil d'administration 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 864 654 885 €.

Durée

Le programme de rachat d'actions expirera à l'issue d'une période de 18 mois à compter de l'assemblée générale annuelle 2024.

Caractéristiques des actions susceptibles d'être rachetées

Actions cotées sur NYSE Euronext Paris (compartiment A).

Libellé : Alstom.

Code ISIN : FR0010220475.

Mnémonique : ALO.

7.2.7 VALEURS MOBILIÈRES NON REPRÉSENTATIVES DU CAPITAL

Au cours des exercices 2023/24 et 2022/23, la Société n'a émis aucune obligation.

Au cours de l'exercice 2021/22, la Société a procédé à une émission obligatoire en deux tranches le 27 juillet 2021 :

- une première tranche (ISIN FR0014004QX4) d'un montant total de 500 000 000 € portant un coupon de 0,125 % et arrivant à échéance le 27 juillet 2027. Le prix d'émission était de 98,815 % ;
- une seconde tranche (ISIN FR0014004R72) d'un montant total de 700 000 000 € portant un coupon de 0,50 % et arrivant à échéance le 27 juillet 2030. Le prix d'émission était de 99,248 %.

Au cours de l'exercice fiscal 2020/21, la Société a procédé à une émission obligatoire en date du 11 janvier 2021 (ISIN FR0014001EW8), d'un montant total de 750 000 000 € portant un coupon de 0,00 % et arrivant à échéance le 11 janvier 2029. Le prix d'émission était de 98,927 %.

Au cours de l'exercice fiscal 2019/20, la Société a procédé à une émission obligatoire 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 était de 99,592 %.

7.2.8 DIVIDENDES VERSÉS AU COURS DES TROIS EXERCICES PRÉCÉDENTS

(Information en application de l'article 243 bis du Code général des impôts)

L'exercice clos le 31 mars 2024 se solde par un résultat net de 89 851 187,80 €

Aucun dividende ne sera proposé à l'assemblée générale annuelle 2024.

Les dividendes versés au titre des trois exercices fiscaux précédents sont les suivants :

Exercice fiscal clos le :	31 mars 2023	31 mars 2022	31 mars 2021
Dividende par action (en €)	0,25 €	0,25 €	0,25 €
TOTAL	95 463 816,25	93 445 939 €	92 800 448,25 €

Voir section « Informations financières – Comptes sociaux – répartition des bénéfices ».

7.2.9 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE AU PUBLIC

(Information en application de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce)

7.2.9.1 Structure du capital social 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 ».

7.2.9.2 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 ».

7.2.9.3 Clauses des conventions dont la Société a connaissance en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce

Néant.

7.2.9.4 Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société

Le lecteur est invité à se référer à la section « Informations complémentaires – Information sur le capital social – Répartition du capital » qui décrit le capital au 31 mars 2024 et les franchissements de seuils légaux déclarés au cours de l'exercice écoulé.

7.2.9.5 Liste des détenteurs de toute valeur mobilière comportant des droits de contrôle spéciaux

Néant.

7.2.9.6 Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel mécanisme d'actionnariat des salariés

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'éventuelle offre au public. Le FCPE Alstom détient 1,45 % du capital social et 1,45 % des droits de vote de la Société au 31 mars 2024.

7.2.9.7 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 ».

7.2.9.8 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.

7.2.9.9 Pouvoirs du Conseil d'administration

L'assemblée générale annuelle du 11 juillet 2023 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 au public portant sur les valeurs mobilières de la Société.

Il sera proposé lors de la prochaine assemblée générale annuelle 2024 de renouveler cette autorisation dans les conditions indiquées ci-dessus, excluant l'utilisation de cette autorisation en période d'offre au public. Voir également la section « Informations complémentaires – Information sur le capital social – Rachat d'actions ».

7.2.9.10 Accords pouvant être modifiés ou prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société

Les contrats de financement, les modalités d'émission d'obligations et certains contrats d'émission de cautions du Groupe contiennent des clauses de changement de contrôle.

Les quatre émissions obligataires en cours d'Alstom contiennent une clause de changement de contrôle et de dégradation de sa notation financière prévoyant la possibilité pour tout porteur d'exiger le remboursement anticipé au pair de ses obligations, en partie ou en totalité, pendant une période déterminée suivant l'annonce d'un changement de contrôle d'Alstom si ce changement de contrôle entraîne une dégradation de la notation financière d'Alstom à une notation inférieure à Baa3 ou BBB- (notation dite non-investment grade).

La facilité de crédit renouvelable d'un montant de 2,5 milliards d'euros, dont l'échéance est en janvier 2029, la facilité de crédit renouvelable de 1,75 milliard d'euros, dont l'échéance actuelle est en janvier 2027, ainsi que la facilité de crédit renouvelable d'un montant de 2,25 milliards d'euros, dont l'échéance actuelle est en octobre 2024, contiennent une clause de changement de contrôle permettant à chaque établissement partie au contrat d'exiger le remboursement anticipé des prélèvements éventuels d'Alstom et d'annuler son engagement de crédit en cas de changement de contrôle d'Alstom. Au 31 mars 2024, la ligne de crédit renouvelable de 1,75 milliard d'euros a été tirée pour un montant de 175 millions d'euros, tandis que ni la ligne de crédit renouvelable de 2,5 milliards d'euros ni la ligne de crédit renouvelable de 2,25 milliards d'euros n'ont été utilisées.

La facilité confirmée de cautions d'un montant maximum de 12,7 milliards d'euros dont l'échéance actuelle est juillet 2026 contient également une clause de changement de contrôle pouvant 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 et l'annulation de l'engagement de cautionnement. Pour plus d'informations sur ces lignes de crédit et ces facilités, voir également la Note 32 aux états financiers consolidés.

7.2.10 RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

L'équipe Relations Investisseurs a pour mission de fournir à l'ensemble de la communauté financière (actionnaires institutionnels ou analystes financiers) une information complète et actualisée sur la situation financière du Groupe, sa stratégie et son évolution.

7.2.10.1 Actualité boursière

Au 28 mars 2024, le cours de l'action s'élevait à 14,13 € et la capitalisation boursière du Groupe atteignait 5 430 032 791 €.

7.2.10.2 Au service des investisseurs

www.alstom.com/finance

La rubrique « Finance » du site Internet Alstom est un espace en accès libre, spécialement conçu pour les actionnaires et 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 événements, réponses aux questions les plus fréquemment posées, etc. Des exemplaires imprimés du Document d'enregistrement universel sont disponibles, en français et en anglais, sur simple demande adressée au Département Relations Investisseurs.

7.2.11 COTATION DES ACTIONS

7.2.11.1 Action Alstom au 28 mars 2024

Place de cotation :	Euronext Paris
Code ISIN :	FR0010220475
Mnémonique :	ALO
Valeur nominale :	7 €
Nombre d'actions :	384 291 068
Capitalisation boursière :	5 430 032 791 €
Principaux indices :	CAC 40 ESG, SBF 120, Euronext 100, STOXX 600

7.2.9.11 Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou le personnel, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre au public

Néant. Voir section « Gouvernement d'entreprise – Rapport sur le gouvernement d'entreprise ».

7.2.10.3 Contacts

E-mail : investor.relations@alstomgroup.com

France : Numéro gratuit – 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

Directeur des Relations Investisseurs : Martin Vaujour

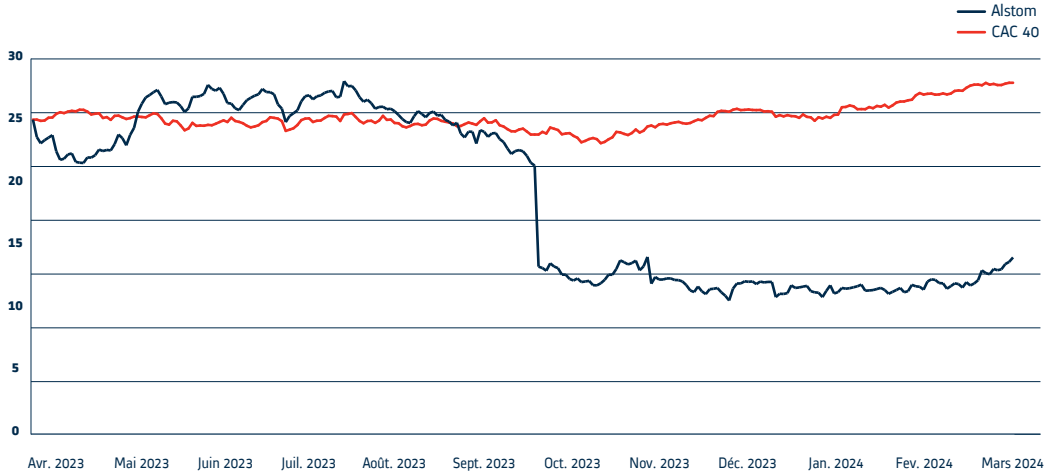
Directrice adjointe des Relations Investisseurs : Estelle Maturell-Andino

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 Depository 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 ne pas se soumettre à la compétence 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 2023/MARS 2024

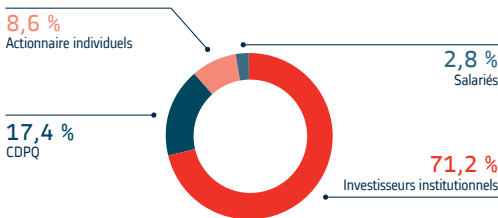


Alstom base au 3 Avril 2023 €25,13
Source : Euronext

7.2.11.2 Structure de l'actionariat

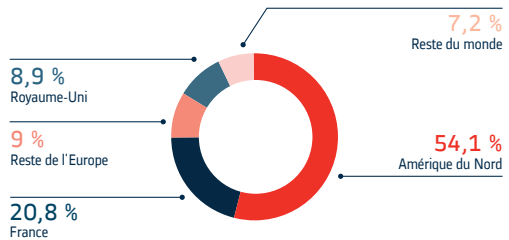
D'après une enquête d'actionariat réalisée par IHS Markit au 31 mars 2024, le capital se répartissait comme suit :

STRUCTURE DE L'ACTIONARIAT PAR TYPE



Source : Alstom

STRUCTURE DE L'ACTIONARIAT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



Source : Alstom

7.3 Information sur le Document d'enregistrement universel

7.3.1 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 états financiers consolidés et sociaux de l'exercice fiscal clos le 31 mars 2023, les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, ainsi que le rapport sur la gestion du Groupe, présentés respectivement aux pages 56 à 136, 137 à 152, 133 à 136, 149 à 152 et 36 à 53 du Document d'enregistrement universel n° D.23-0459 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 juin 2023 ;

- les états financiers consolidés et sociaux de l'exercice fiscal clos le 31 mars 2022, les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, ainsi que le rapport sur la gestion du Groupe, présentés respectivement aux pages 50 à 128, 134 à 146, 129 à 133, 147 à 149 et 32 à 47 du Document d'enregistrement universel n° D.22-0494 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 9 juin 2022.

Les parties non incluses de ces Documents sont, soit sans objet pour l'investisseur, soit traitées à un autre endroit du présent Document d'enregistrement universel.

7.3.2 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

M. Henri Poupart-Lafarge
Président-Directeur Général
Alstom

7.3.3 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

J'atteste 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 que, à ma connaissance, 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 419 à 425 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 15 mai 2024

Henri Poupart-Lafarge
Président-Directeur Général

7.4 Table de concordance du Rapport financier annuel

Afin de faciliter la lecture, la table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent Document d'enregistrement universel, les informations qui constituent le Rapport financier annuel devant être

publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF.

Informations	Pages du Document d'enregistrement universel
États financiers consolidés	Pages 64 à 139
Comptes annuels	Pages 144 à 159
Rapport de gestion (Informations minimales au sens de l'article 222-3 du Règlement général de l'AMF)	Cf. la table de concordance du rapport de gestion (pages 419 à 422)
Attestation de la personne responsable	Page 418
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	Pages 140 à 143
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	Pages 160 à 163

7.5 Table de concordance du rapport de gestion (auquel sont joints le rapport sur le gouvernement d'entreprise et la déclaration de performance extra-financière)

N° et information requise	Textes de référence	Chapitre/Pages
1 SITUATION ET ACTIVITÉ DU GROUPE		
1.1 Situation de la Société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires	Articles L. 225-100-1, I., 1°, L. 232-1, II, L. 233-6 et L. 233-26 du Code de commerce	Chapitre 2 / pages 40 à 51
1.2 Indicateurs clés de performance de nature financière	Article L. 225-100-1, I., 2°, du Code de commerce	Chapitre 2 / page 41, pages 47 à 50
1.3 Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe, notamment les informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	Article L. 225-100-1, I., 2°, du Code de commerce	Chapitre 6 / pages 390 à 393
1.4 Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	Articles L. 232-1, II., et L. 233-26 du Code de commerce	Chapitre 2 / page 52 Chapitre 3 / page 132
1.5 Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote aux assemblées générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice	Article L. 233-13 du Code de commerce	Chapitre 1 / page 36 Chapitre 7 / page 410
1.6 Succursales existantes	Article L. 232-1, II, du Code de commerce	Chapitre 7 / pages 403 et 404
1.7 Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	Article L. 233-6 al. 1 du Code de commerce	Chapitre 7 / page 405
1.8 Aliénations de participations croisées	Articles L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19 du Code de commerce	Sans objet
1.9 Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	Articles L. 232-1, II, et L. 233-26 du Code de commerce	Chapitre 1 / pages 28 à 32
1.10 Activités en matière de recherche et de développement	Articles L. 232-1, II, et L. 233-26 du Code de commerce	Chapitre 1 / 22 à 25
1.11 Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	Article R. 225-102 du Code de commerce	Chapitre 3 / page 164
1.12 Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	Article D. 441-6 du Code de commerce	Chapitre 3 / page 166
1.13 Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du Commissaire aux comptes	Articles L. 511-6 et R. 511-2-1-3 du Code monétaire et financier	Sans objet
2 CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES		
2.1 Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	Article L. 225-100-1, I., 3°, du Code de commerce	Chapitre 4 / pages 171 à 189
2.2 Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures que prend la Société pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone dans toutes les composantes de son activité	Article L. 22-10-35, 1°, du Code de commerce	Chapitre 4 / page 187 Chapitre 6 / pages 304 à 319
2.3 Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place, par la Société et par le Groupe, relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	Article L. 22-10-35, 2°, du Code de commerce	Chapitre 4 / pages 190 à 195
2.4 Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions et sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie, ce qui inclut l'utilisation des instruments financiers	Article L. 225-100-1, 4°, du Code de commerce	Chapitre 3 / pages 104 à 111 ; Chapitre 4 / page 171
2.5 Dispositif anti-corruption	Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin 2 »	Chapitre 4 / pages 182 à 183 Chapitre 6 / pages 315 à 319
2.6 Plan de vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre effective	Article L. 225-102-4 du Code de commerce	Chapitre 6 / pages 375 à 380

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Table de concordance du rapport de gestion (auquel sont joints le rapport sur le gouvernement d'entreprise et la déclaration de performance extra-financière)

N° et information requise	Textes de référence	Chapitre/Pages
3 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE		
Informations sur les rémunérations		
3.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux	Article L. 22-10-8, I., alinéa 2, du Code de commerce	Chapitre 5 / pages 249 à 259
3.2 Rémunérations et avantages sociaux de toute nature, versés durant l'exercice fiscal ou attribués au titre de l'exercice, à chaque mandataire social	Article L. 22-10-9, I., 1°, du Code de commerce	Chapitre 5 / pages 259 à 264
3.3 Proportion relative de la rémunération fixe et variable	Article L. 22-10-9, I., 2°, du Code de commerce	Chapitre 5 / pages 254 et 259
3.4 Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Article L. 22-10-9, I., 3°, du Code de commerce	Chapitre 5 / page 256
3.5 Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Article L. 22-10-9, I., 4°, du Code de commerce	Chapitre 5 / pages 253 à 258
3.6 Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 5°, du Code de commerce	Sans objet
3.7 Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société	Article L. 22-10-9, I., 6°, du Code de commerce	Chapitre 5 / page 268
3.8 Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	Article L. 22-10-9, I., 7°, du Code de commerce	Chapitre 5 / pages 268 et 269
3.9 Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris la manière dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et la manière dont les critères de performance ont été appliqués	Article L. 22-10-9, I., 8°, du Code de commerce	Chapitre 5 / pages 261 à 264
3.10 Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au point I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 9°, du Code de commerce	Sans objet
3.11 Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	Article L. 22-10-9, I., 10°, du Code de commerce	Sans objet
3.12 Application des dispositions du second paragraphe de l'article L. 225-45 du Code de commerce (suspension du versement de la rémunération des administrateurs en cas de non-respect de la mixité du Conseil d'administration)	Article L. 22-10-9, I., 11°, du Code de commerce	Sans objet
3.13 Attribution et conservation d'options par les mandataires sociaux	Article L. 225-185 du Code de commerce	Chapitre 5 / pages 256 et 257
3.14 Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	Articles L. 225-197-1 et L. 22-10-59 du Code de commerce	Chapitre 5 / pages 256 et 257
Informations sur le gouvernement d'entreprise		
3.15 Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	Article L. 225-37-4, 1°, du Code de commerce	Chapitre 5 / pages 211 à 226
3.16 Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	Article L. 225-37-4, 2°, du Code de commerce	Chapitre 3 / pages 130 et 159 Chapitre 7 / page 405
3.17 Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale en matière d'augmentation de capital	Article L. 225-37-4, 3°, du Code de commerce	Chapitre 7 / pages 406 et 407
3.18 Modalités d'exercice de la Direction Générale	Article L. 225-37-4, 4°, du Code de commerce	Chapitre 5 / pages 205 et 206
3.19 Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	Article L. 22-10-10, 1°, du Code de commerce	Chapitre 5 / pages 200 à 202 ; 232 à 240
3.20 Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration	Article L. 22-10-10, 2°, du Code de commerce	Chapitre 5 / pages 200 à 202 ; 209 et 210
3.21 Éventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général	Article L. 22-10-10, 3°, du Code de commerce	Chapitre 5 / page 205
3.22 Référence à un Code de gouvernement d'entreprise et application du principe « appliquer ou expliquer »	Article L. 22-10-10, 4°, du Code de commerce	Chapitre 5 / page 271

N° et information requise	Textes de référence	Chapitre/Pages
3.23 Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale	Article L. 22-10-10, 5°, du Code de commerce	Chapitre 7 / pages 400 et 401
3.24 Procédure d'évaluation des conventions courantes – Mise en œuvre	Article L. 22-10-10, 6°, du Code de commerce	Chapitre 5 / pages 228 et 229
3.25 Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange : <ul style="list-style-type: none"> ● structure du capital de la Société ; ● restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions, ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 ; ● participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 ; ● liste des détenteurs de toute valeur mobilière comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci ; ● mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier ; ● accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote ; ● règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société ; ● pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions ; ● accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porte gravement atteinte à ses intérêts ; ● accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou le personnel, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange. 	Article L. 22-10-11 du Code de commerce Article L. 22-10-11 du Code de commerce	Chapitre 1 / page 36 ; Chapitre 7 / pages 410, 415 à 417
4 ACTIONNARIAT ET CAPITAL		
4.1 Structure, évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	Article L. 233-13 du Code de commerce	Chapitre 1 / page 36 ; Chapitre 7 / pages 408 à 412
4.2 Acquisition et cession par la Société de ses propres titres	Article L. 225-211 du Code de commerce	Chapitre 7 / pages 413 et 414
4.3 État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (proportion du capital représentée)	Article L. 225-102, alinéa 1 ^{er} du Code de commerce	Chapitre 1 / page 36 ; Chapitre 7 / page 410
4.4 Mention des ajustements éventuels pour les valeurs mobilières donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	Articles R. 228-90 et R. 228-91 du Code de commerce	Chapitre 7 / pages 412 à 414
4.5 Informations concernant les opérations des dirigeants et personnes liées sur les valeurs mobilières de la Société	Article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	Chapitre 5 / page 280
4.6 Montants des dividendes distribués au titre des trois exercices précédents	Article 243 bis du Code général des impôts	Chapitre 7 / page 414

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Table de concordance du rapport de gestion (auquel sont joints le rapport sur le gouvernement d'entreprise et la déclaration de performance extra-financière)

N° et information requise	Textes de référence	Chapitre/Pages
5 DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF)		
5.1 Modèle d'affaires (ou modèle commercial)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, I, du Code de commerce	Chapitre 1 / pages 26 et 27
5.2 Description des principaux risques liés à l'activité de la Société ou du Groupe, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par les relations d'affaires, les produits ou les services	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, I., 1°, du Code de commerce	Chapitre 4 / pages 171 à 189 ; Chapitre 6 / pages 295 et 298
5.3 Informations sur la manière dont la Société ou le Groupe prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, et les effets de cette activité quant au respect des droits humains et à la lutte contre la corruption (description des politiques appliquées et procédures de diligence raisonnable mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer les principaux risques liés à l'activité de la Société ou du Groupe)	Articles L. 225-102-1, III, R. 225-104 et R. 225-105, I., 2°, du Code de commerce	Chapitre 6 / pages 357 à 361 ; 348 à 353
5.4 Résultats des politiques appliquées par la Société ou le Groupe, incluant des indicateurs clés de performance	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, I., 3°, du Code de commerce	Chapitre 6 / pages 285 à 295 ; 390 à 393
5.5 Informations sociales (emploi, organisation du travail, santé et sécurité, relations sociales, formation, égalité de traitement)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. A., 1°, du Code de commerce	Chapitre 6 / pages 320 à 338 ; pages 384 à 387
5.6 Informations environnementales (politique générale en matière environnementale, pollution, économie circulaire, changement climatique)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. A., 2°, du Code de commerce	Chapitre 6 / pages 304 à 320, pages 380 à 384
5.7 Informations sociétales (engagements sociétaux en faveur du développement durable, sous-traitance et fournisseurs, pratiques équitables)	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. A., 3°, du Code de commerce	Chapitre 6 / pages 320 à 348
5.8 Informations relatives à la lutte contre la corruption	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. B., 1°, du Code de commerce	Chapitre 6 / pages 348 à 353
5.9 Informations relatives aux actions en faveur des droits humains	Articles L. 225-102-1 et R. 225-105, II. B., 2°, du Code de commerce	Chapitre 6 / pages 348 à 353
5.10 Informations spécifiques : <ul style="list-style-type: none"> ● politique de prévention du risque d'accident technologique menée par la Société ; ● capacité de la Société à couvrir sa responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes du fait de l'exploitation de telles installations ; ● moyens prévus par la Société pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant sa responsabilité. 	Article L. 225-102-2 du Code de commerce	Sans objet
5.11 Accords collectifs conclus dans la Société et leurs impacts sur la performance économique de la Société ainsi que sur les conditions de travail des salariés	Articles L. 225-102-1, III, et R. 225-105 du Code de commerce	Chapitre 6 / pages 325 à 328 et pages 332 à 333
5.12 Attestation de l'organisme tiers indépendant sur les informations présentes dans la DPEF	Articles L. 225-102-1, III, et R. 225-105-2 du Code de commerce	Chapitre 6 / pages 370 à 375
6 AUTRES INFORMATIONS		
6.1 Informations fiscales complémentaires	Articles 223 quater et 223 quinquies du Code général des impôts	Sans objet
6.2 Injonctions ou sanctions financières pour des pratiques anticoncurrentielles	Article L. 464-2 du Code de commerce	Chapitre 3 / pages 124 à 126

7.6 Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I et de l'annexe II du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019

Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I et de l'annexe II du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019		Pages du Document d'enregistrement universel
1	PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE	
1.1	Nom et fonctions des personnes responsables	418
1.2	Attestation des personnes responsables	418
1.3	Attestation ou rapport attribué(e) à une personne intervenant en qualité d'expert	Sans objet
1.4	Informations provenant d'une tierce partie	Sans objet
1.5	Déclaration relative à l'autorité compétente	1
2	COMMISSAIRES AUX COMPTES	
2.1	Nom et adresse des Commissaires aux comptes	282
2.2	Changement éventuel des Commissaires aux comptes	282
3	FACTEURS DE RISQUE	171 à 189
4	INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
4.1	Raison sociale et nom commercial	400
4.2	Lieu, immatriculation de l'émetteur et identifiant d'entité juridique	400
4.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	400
4.4	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège et site Web	1 ; 400
5	APERÇU DES ACTIVITÉS	
5.1	Principales activités	13 à 21
5.2	Principaux marchés	31 et 32
5.3	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	28 à 32; 40 à 42
5.4	Stratégie et objectifs	33 et 34
5.5	Degré de dépendance à l'égard de brevets ou de licences, contrats industriels ou procédés de fabrication	22 à 25 ; 402
5.6	Position concurrentielle	32
5.7	Investissements	
5.7.1.	Description des investissements importants réalisés	40 à 42 ; 405
5.7.2.	Description des investissements importants en cours	87 à 92
5.7.3.	Informations sur les participations et les coentreprises	93 à 94
5.7.4.	Questions environnementales	304 à 320 et 380 à 384
6	STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	
6.1	Description sommaire du Groupe et de la place de l'émetteur (avec un organigramme ou une structure organisationnelle)	10
6.2	Liste des filiales importantes	10 ; 133 à 139
7	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
7.1	Situation financière	64 à 139 ; 144 à 147
7.1.1.	Évolution et résultat des activités, situation de l'émetteur, indicateurs clés de performance financière et non financière	36 à 53 ; 294 ; 390 à 393
7.1.2.	Évolution future et probable des activités et activités en matière de recherche et développement	22 à 25 ; 33 et 34
7.2	Résultats d'exploitation	64 ; 146 et 147
7.2.1.	Facteurs importants, influant sensiblement sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	28 à 32
7.2.2.	Explication des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	47 à 49 ; 77 et 78

Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I et de l'annexe II du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019

8	TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
8.1	Capitaux de l'émetteur	51, 68, 101, 154
8.2	Sources et montants des flux de trésorerie	67
8.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	102 et 103 ; 155
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	104 à 112
8.5	Informations concernant les sources de financement	104 à 112 et 132 ; 155 et 156
9	ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE	172-187 ; 348 ; 357 ; 364
10	INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	
10.1	Principales tendances et changements significatifs de performance financière du Groupe depuis la fin du dernier exercice	28 à 34 ; 36
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	28 à 32
11	PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	43
11.1	Déclaration indiquant si la prévision ou estimation déjà publiée est, ou non, encore valable à la date du Document d'enregistrement universel	43
11.2	Déclaration énonçant les principales hypothèses	43
11.3	Déclaration indiquant que la prévision ou estimation du bénéfice a été établie sur une base comparable aux informations financières historiques et est conforme aux méthodes comptables de l'émetteur	43
12	ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
12.1	Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction	37 ; 200 à 231 ; 273
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction Générale	228 et 229
13	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
13.1	Rémunération versée et avantages en nature	249 à 269
13.2	Sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	113 à 118
14	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	202
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	228
14.3	Informations sur les comités du Conseil	240 à 248
14.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise applicable à l'émetteur	271
14.5	Incidences significatives potentielles sur le gouvernement d'entreprise	Sans objet
15	SALARIÉS	
15.1	Nombre et répartition des salariés	12 ; 26
15.2	Participations et options de souscription d'actions	275 à 280
15.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	275 à 280
16	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
16.1	Principaux actionnaires	36 ; 410
16.2	Répartition des droits de vote	36 ; 410
16.3	Actionnariat de contrôle	36 ; 410
16.4	Changement de contrôle	415 et 416
17	TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES	130 ; 159
18	INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
18.1	Informations financières historiques	
18.1.1.	Informations financières historiques	418
18.1.2.	Changement de date de référence comptable	Sans objet
18.1.3.	Normes comptables	72 à 75

Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I et de l'annexe II du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019		Pages du Document d'enregistrement universel
18.1.4.	Changement de référentiel comptable	72 à 75
18.1.5.	États financiers	144 à 150
18.1.6.	États financiers consolidés	64 à 139
18.1.7.	Date des dernières informations financières	31 mars 2024
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	Sans objet
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	383
18.3.1.	Audit des informations financières annuelles historiques conformément à la directive comptable et au Règlement EIP	383
18.3.2.	Indication des autres informations auditées par les Commissaires aux comptes	140 à 143
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 auditées de l'émetteur	Sans objet
18.4	Informations financières pro forma	Sans objet
18.5	Politique en matière de dividendes	101 ; 414
18.5.1.	Politique de distribution des dividendes ou déclaration indiquant l'absence de politique	101 ; 414
18.5.2.	Montants des dividendes	101 ; 414
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	124 à 129
18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	405
19	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
19.1	Capital social	36 ; 406 ; 410
19.1.1.	Montant du capital émis	406
19.1.2.	Actions non représentatives du capital	414
19.1.3.	Actions détenues par l'émetteur	413
19.1.4.	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	412
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	Sans objet
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	Sans objet
19.1.7.	Historique du capital social	408 et 409
19.2	Acte constitutif et statuts	400 et 401
19.2.1.	Description sommaire de l'objet social de l'émetteur	400
19.2.2.	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	415 et 416
19.2.3.	Changement de contrôle	415 et 416
20	CONTRATS IMPORTANTS	405
21	DOCUMENTS DISPONIBLES	402



Alstom

Société anonyme au capital de 2 690 037 476 €

48, rue Albert Dhalenne

93 400 Saint-Ouen-sur-Seine – France

RCS : 389 058 447 Bobigny

Téléphone : + 33 1 57 06 90 00

www.alstom.com

ALSTOM
• mobility by nature •