



# Assemblée Générale Mixte 2021

28 Juillet 2021

**ALSTOM**  
• mobility by nature •



# Introduction

Henri Poupart-Lafarge,  
**Président-Directeur Général**

Assemblée Générale Mixte,  
28 juillet 2021



# Ouverture

Emmanuelle Petrovic,  
**Directrice Juridique**

Assemblée Générale Mixte,  
28 juillet 2021



# Rétrospective 2020/21 Stratégie, intégration de Bombardier Transport

Henri Poupart-Lafarge,  
**Président-Directeur Général**

Assemblée Générale Mixte,  
28 juillet 2021



# Rétrospective 20/21 : Une performance robuste

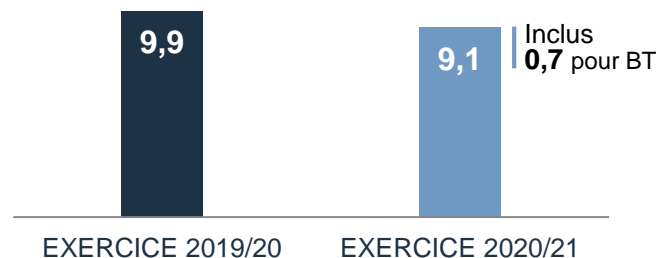
Henri Poupart-Lafarge,  
Président-Directeur Général

Assemblée Générale Mixte,  
28 juillet 2021

# De solides résultats pour l'année 2020/21 dans le contexte sanitaire et de l'acquisition de Bombardier Transport

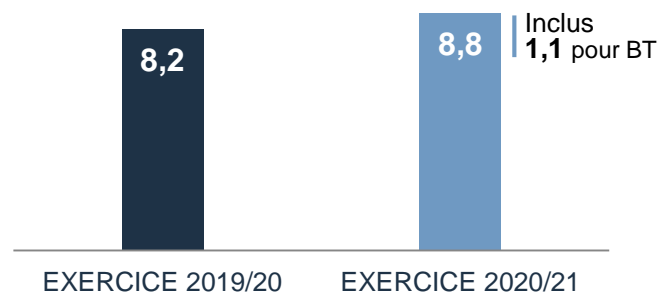
## COMMANDES

en milliards d'euros



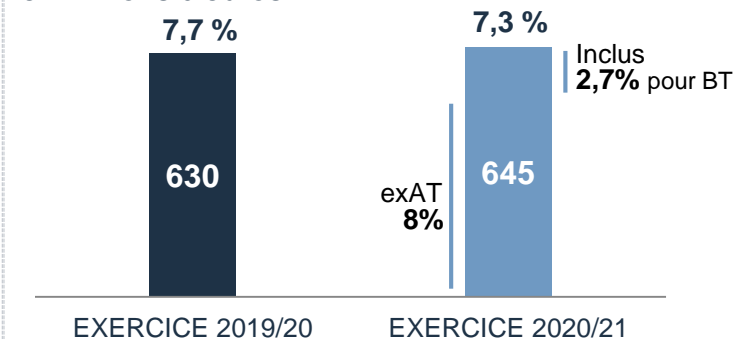
## VENTES

en milliards d'euros



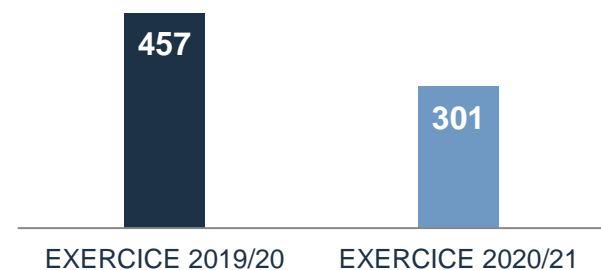
## aEBIT<sup>1</sup>

en millions d'euros



## RESULTAT NET AJUSTÉ<sup>2</sup>

en millions d'euros

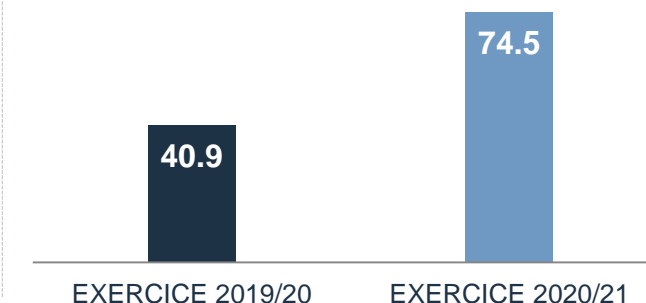


BT = Contribution de Bombardier Transport pour 2 mois

AT = Alstom 12 mois

## CARNET DE COMMANDES

en milliards d'euros



<sup>1</sup> L'aEBIT comprend les participations mises en équivalence lorsque celles-ci sont considérées comme faisant partie des activités opérationnelles du groupe. Cela comprend principalement les coentreprises chinoises, à savoir la coentreprise CASCO pour Alstom ainsi que les coentreprises admissibles de Bombardier Transport.  
<sup>2</sup> Suite à l'acquisition de Bombardier Transport et à compter de ces états financiers consolidés de l'exercice 2020/21, Alstom a décidé d'introduire l'indicateur « résultat net ajusté » visant à retraiter son résultat net des activités poursuivies (part du Groupe) pour exclure l'impact de l'amortissement des actifs exclusivement valorisés lors de la détermination des allocations du prix d'achat (« PPA ») dans le cadre du regroupement d'entreprises, net de l'effet fiscal correspondant. Cet indicateur est également aligné sur la pratique du marché.

© ALSTOM SA 2021. Tous droits réservés. Les indications figurant dans ce document sont fournies à titre indicatif seulement. Aucune déclaration ou garantie n'est donnée quant au fait que celles-ci soient exhaustives ou correctes, ni qu'elles s'appliqueront à un projet particulier. Cela dépendra des circonstances techniques et commerciales. Celles-ci sont fournies sans engagement de responsabilité et sont susceptibles de modification sans préavis. Toute reproduction, utilisation, modification ou divulgation de celles-ci à des tiers sans autorisation écrite expresse est strictement interdite.

# Des prises de commandes solides dans toutes les régions avec une accélération au 4<sup>e</sup> trimestre



**CHICAGO, ÉTATS-UNIS** - 200 voitures de train de banlieue à deux niveaux pour Metra - **650 millions d'euros**



**ESPAGNE** – La plus grosse commande passée par RENFE. 152 trains à grande capacité & maintenance de 15 ans - **1,4 milliard d'euros**



**ALLEMAGNE** – 34 Coradia Stream™ à deux étages de grande capacité et une maintenance de 30 ans pour LNVG - **760 millions d'euros**



**TOULOUSE, FRANCE** – Système de métro - **470 millions d'euros**



**TAIPEI, TAIWAN** – Système de métro intégré pour l'extension de la ligne 7 et maintenance de 15 ans - **248 millions d'euros**



**MUMBAI, INDE** – 234 voitures de métro pour les lignes 4 et 4A du métro - **220 millions d'euros**

# Une avance confirmée dans les trains à hydrogène



## ITALIE :

Première commande de trains à hydrogène Coradia Stream pour la Lombardie

- 6 trains

Jun 2023 : livraison des premiers trains



## AUTRICHE :

Coradia iLint **entièrement approuvé** pour le réseau autrichien

Essai d'exploitation avec passagers pour ÖBB terminé



## FRANCE :

Première commande de **12 trains bi-mode** électrique-hydrogène Coradia Polyvalent pour Bourgogne-Franche-Comté

Fin 2023 : le premier train sera en test



# Des progrès importants dans le domaine des trains autonomes

## Début des phases pilotes critiques

- **Allemagne :**  
Une première mondiale : le système de conduite automatique des trains (ATO) sera testé pour les trains de voyageurs régionaux en Allemagne
  - Le projet débutera en 2021 pour un premier test avec des passagers en 2023
- **France :**  
Première circulation d'une locomotive en autonomie partielle sur le réseau ferroviaire national en décembre 2020
  - Prochain jalon du projet fin 2021



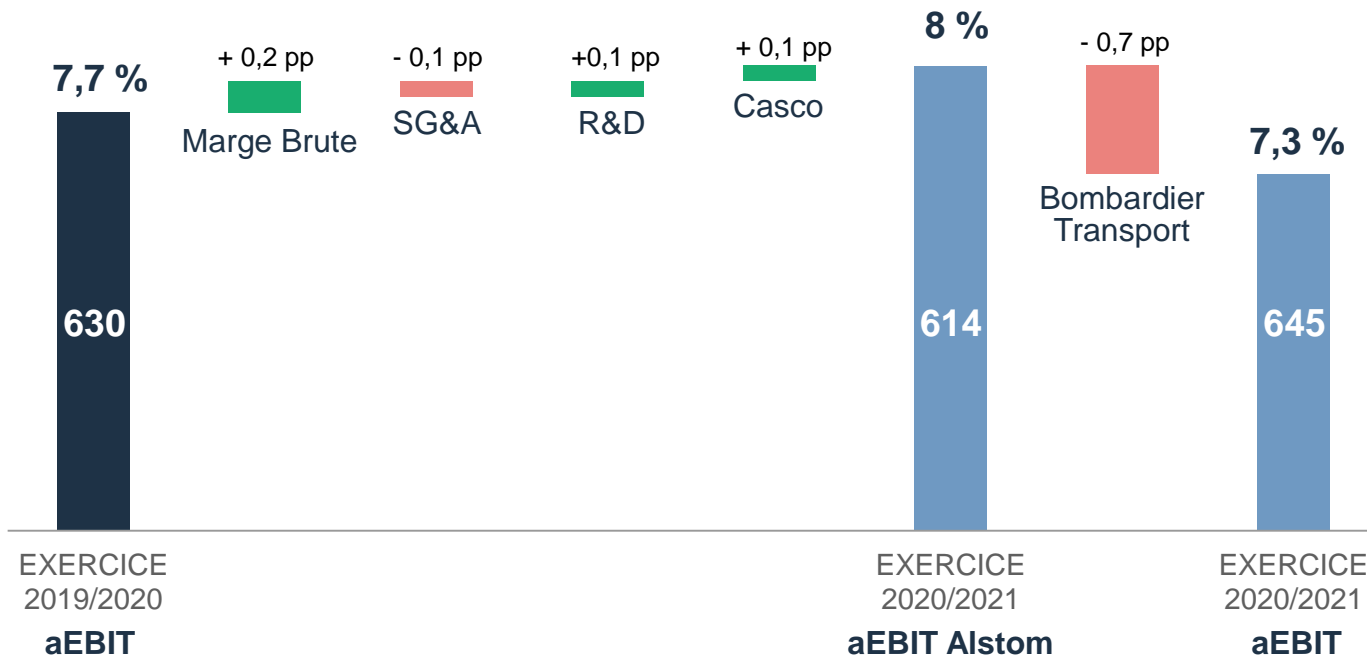
Les trains autonomes permettront d'accroître la capacité et la sécurité et de réduire la consommation d'énergie



# Une bonne exécution des projets et une maîtrise des coûts soutiennent la rentabilité d'Alstom sur son périmètre historique

## EBIT AJUSTÉ

en millions d'euros



- Alstom a amélioré la rentabilité du carnet de commandes et la marge brute grâce à une solide exécution des projets et à des initiatives d'excellence opérationnelle
- Contrôle des frais généraux et des coûts de R&D pour atténuer l'impact du Covid-19 sur le volume
- Impact de la contribution de la marge de Bombardier Transport

1 L'aEBIT comprend la contribution des coentreprises chinoises pour les deux périodes : 38 millions d'euros pour mars 2020 et 50 millions d'euros pour mars 2021.

© ALSTOM SA 2021. Tous droits réservés. Les indications figurant dans ce document sont fournies à titre indicatif seulement. Aucune déclaration ou garantie n'est donnée quant au fait que celles-ci soient exhaustives ou correctes, ni qu'elles s'appliquent à un projet particulier. Cela dépendra des circonstances techniques et commerciales. Celles-ci sont fournies sans engagement de responsabilité et sont susceptibles de modification sans préavis. Toute reproduction, utilisation, modification ou divulgation de celles-ci à des tiers sans autorisation écrite expresse est strictement interdite.



# Stratégie et intégration de Bombardier Transport

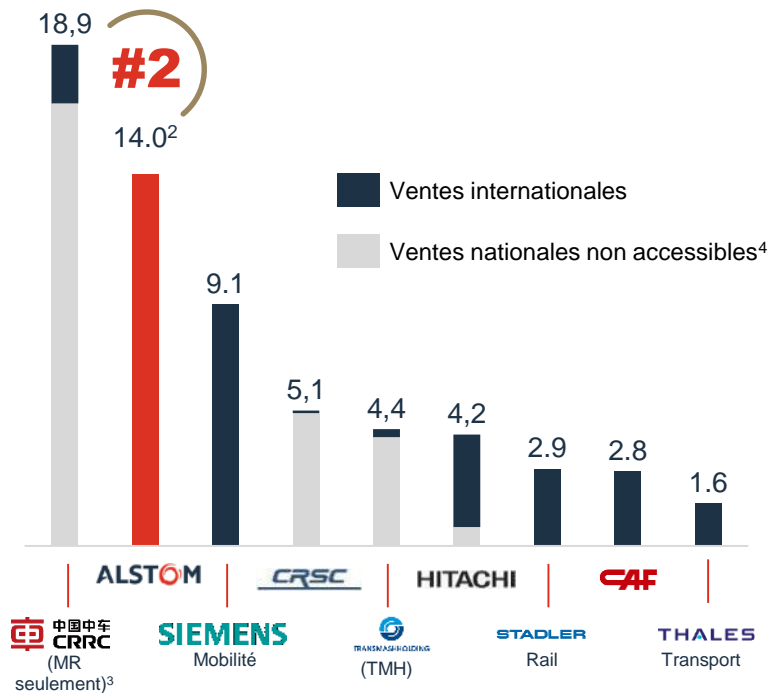
Henri Poupart-Lafarge,  
Président-Directeur Général

Assemblée Générale Mixte,  
28 juillet 2021

# Avec le rachat de Bombardier Transport, Alstom devient un leader mondial

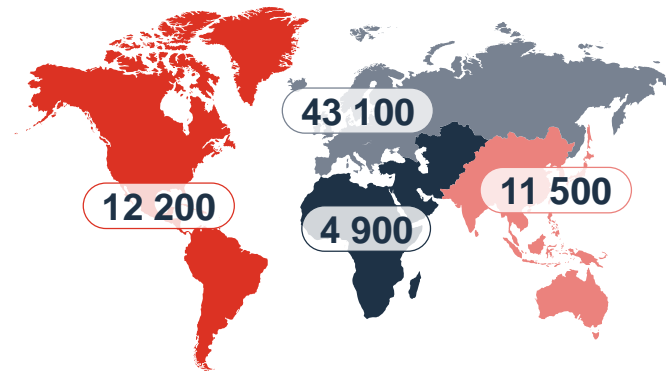
## UN LEADERSHIP ÉVIDENT AVEC...

Revenus de l'exercice 2020 en Md €  
Principaux acteurs ferroviaires<sup>1</sup>



## UNE PRÉSENCE PARTOUT DANS LE MONDE

71 700 EMPLOYÉS DANS 70+ PAYS



## UN PROFIL ÉQUILIBRÉ ET SOLIDE



1 000+ CLIENTS



76,8 Mds €  
CARNET DE COMMANDES



1. Hors Wabtec, Knorr Bremse et Caterpillar Rail ; 2. Pro-forma Ex. 2020/21 ; 3. MR seulement, hors composants ferroviaires fournis par nouvelle unité commerciale CRRC ; 4. Marchés nationaux chinois, russe, japonais et coréen fermés ; 5. pro forma 2019/20 Alstom et Bombardier Transport

# Nos priorités pour 2021 - 2025

Saisir les opportunités de croissance, renforcer notre position de leader en matière d'innovation, poursuivre la transformation continue

Elargir et renforcer notre stratégie



Intégration de Bombardier Transport

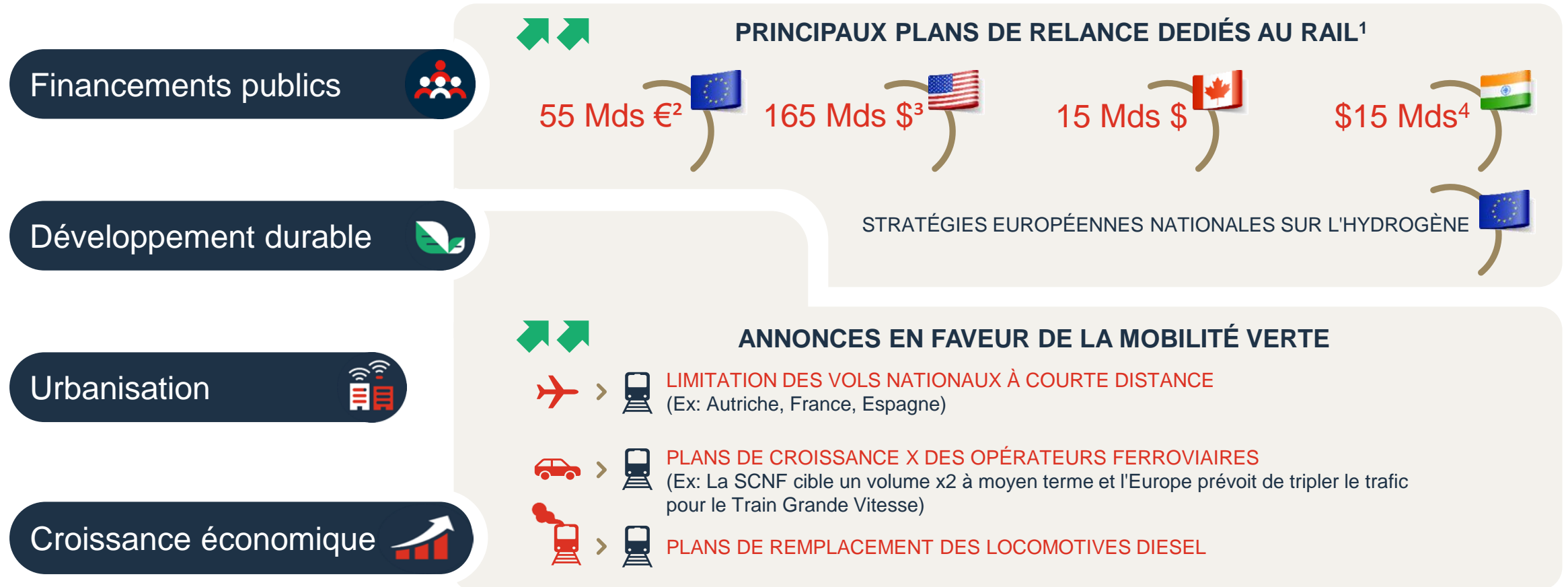
Executer une feuille de route claire



## Être le précurseur mondial d'une mobilité durable et intelligente

# Des vents favorables sur le marché malgré la récente crise mondiale

## Des moteurs de marché de long terme pour le rail & de nouveaux catalyseurs



1. Inclut également les infrastructures ferroviaire et pour les USA le transit 2. Montant des plans nationaux fléchés vers le rail. Source: Sites des gouvernements locaux et sources provenant d'Alstom 3. \$165Md pour transit + le rail dans l'American Job Plan 4. Rs 1.10 lakh crore

# Un portefeuille complet et de premier ordre positionnant Alstom en tête du peloton

## PORTEFEUILLE COMPLET À LA PORTÉE ÉLARGIE



MONORAIL (Innovia™)

Produits stratégiques et solutions clients spécifiques ajoutées par Bombardier Transport

+ DES BEST SELLERS DANS TOUTES LES LIGNES PRODUITS



6 Mds € de commandes depuis le lancement

REGIONAL (CORADIA™)

+ DES PRODUITS À HAUTES PERFORMANCES



ATLAS ETCS

+ OPPORTUNITÉS SUPPLÉMENTAIRES COMBINANT LES SOLUTIONS LEGACY BT/AT



TREN MAYA (MEX)

# Une empreinte mondiale/locale unique pour répondre à la demande croissante de localisation tout en assurant la compétitivité



« Les clients recherchent des solutions fiables, adaptées et compétitives **livrées à proximité** »

## PROXIMITÉ

Portée commerciale dans + 70 pays

Sites de livraison situés dans des marchés stratégiques

Des centres de fabrication dans toutes les regions clés

## CAPACITÉS DE CLASSE MONDIALE

Des pôles d'excellence dans des zones géographiques clés

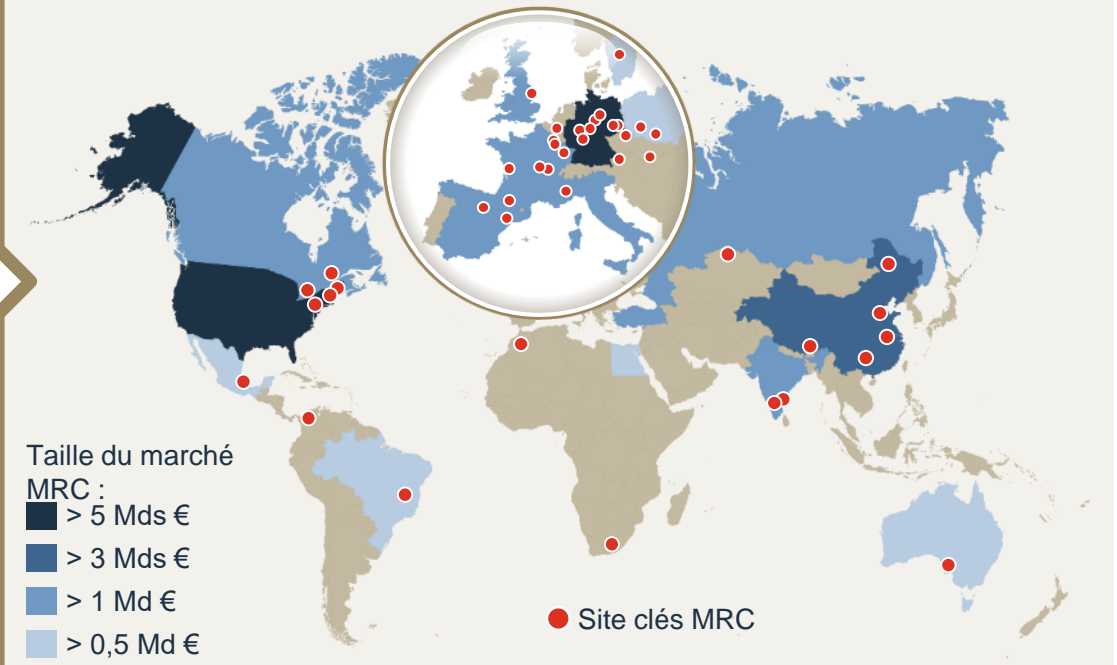
Partage de notre expertise mondiale avec nos clients

Réseau Mondial de compétences

## ILLUSTRATION

Les sites clés Matériel Roulant & Composants (MRC) coïncident avec les marchés clés

INTIMITÉ  
DU CLIENT





# Une ambition clairement définie pour chaque ligne de produit

## Matériel roulant & Systèmes



**AMELIORATION DE LA RENTABILITÉ  
FOCUS SUR L'EXECUTION**

*Croissance supérieure au marché*

## Signalisation



**LEADERSHIP TECHNOLOGIQUE  
ET CROISSANCE  
POUR DEVENIR N°1**

*Croissance élevée à un chiffre*

## Services

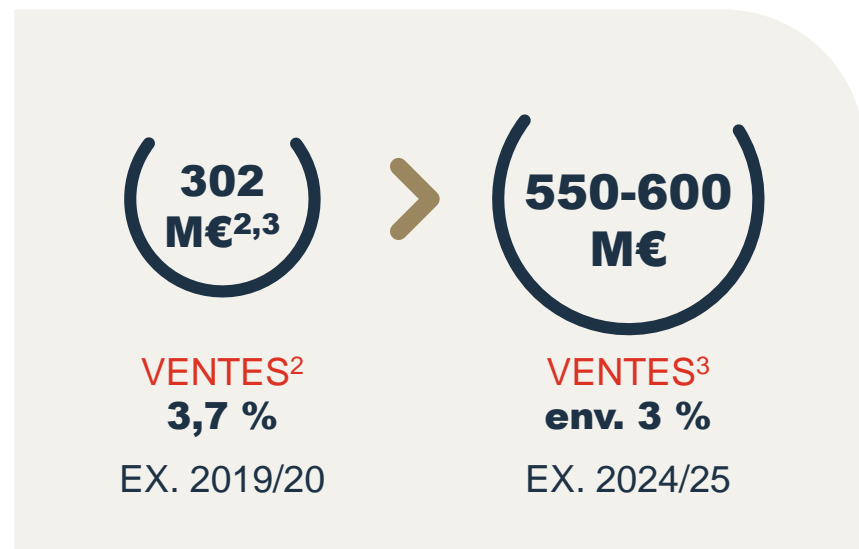


**LEADERSHIP MAINTENU  
CROISSANCE ACCELERÉE  
CRÉATION DE VALEUR CONTINUE**

*Croissance moyenne solide à un chiffre*

# La plus importante capacité d'innovation du secteur

Un effort soutenu en matière de R&D<sup>1</sup>



**9 500** brevets et davantage à venir

**7 000+** ingénieurs spécialisés dans le digital

... pour confirmer le leadership d'innovation dans 3 domaines



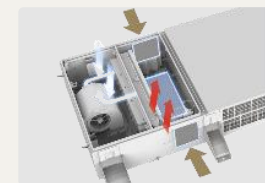
« Amener la société vers un futur bas en carbone »



« Une mobilité efficace pour les opérateurs et les passagers »



« Créer des solutions de mobilité que tout le monde utilisera avec plaisir »



1. Couvre la dépense R&D totale d'Alstom (protéger le cœur de métier, étendre la cible, développer les leviers de croissance) ; 2. Alstom seul ; 3. Impact dépenses R&D sur EBIT net

# Un programme de transformation jusqu'en 2025

## Des objectifs clairs



### ÉLARGIR LA NUMÉRISATION À L'ÉCHELLE GLOBALE



- Déployer la suite numérique Alstom
- Accroître et accélérer les investissements
- Développer l'automatisation

### EXCELLER EN MATIÈRE D'EXÉCUTION DE PROJETS



- Améliorer les capacités de gestion de projets
- Analyser systématiquement l'aspect financier des projets
- Développer les meilleures pratiques

### ACCROÎTRE NOTRE EMPREINTE



- Utiliser et développer les sites BCC
- Optimiser la stratégie industrielle basée sur une empreinte élargie
- Consolider la chaîne d'approvisionnement et optimiser le panel fournisseurs

# L'ADN d'Alstom dédié à rendre le monde plus durable

## OBJECTIFS 2025



### CONTRIBUTION à la décarbonation de la mobilité

- 25 %<sup>1</sup> réduction d'énergie dans les solutions
- 100 % de solutions nouvellement développées éco-conçues
- 100 % des sites approvisionnés en électricité d'origine renouvelables<sup>2</sup>
- Alstom s'engage sur des objectifs scientifiques dans le cadre de l'Accord de Paris<sup>3</sup>



### EMPLOYEUR engagé

- Taux des accidents déclarés à 2
- 28 % de femmes parmi les ingénieures et cadres
- Certification globale **Top Employer**



### UN IMPACT POSITIF sur la société

- 250 000 bénéficiaires par an des actions locales et de la fondation Alstom



### UN PARTENAIRE responsable

- 100 % des fournisseurs suivis ou évalués sur les standards RSE et E&C en fonction de leur niveau de risque



ECO-CONCEPTION POUR REDUIRE L'IMPACT A TRAVERS LE CYCLE COMPLET DE FABRICATION, D'EXPLOITATION ET DE FIN DE VIE

*Animée par une équipe Alstom, Agile, Inclusive and Responsible*

1. Comparé à 2014 2. A la fin de 2025 3. Objectif sur le périmètre historique d'Alstom couvrant les émissions des activités (scopes 1 et 2) cohérent avec les réductions nécessaires pour maintenir le réchauffement à 1,5°C, l'objectif le plus ambitieux de l'Accord de Paris. Objectif sur le périmètre historique d'Alstom pour les émissions de la chaîne de valeur (scope 3) répondant aux critères du SBTi, et conforme aux meilleures pratiques actuelles. Dans le cadre du programme d'intégration de Bombardier Transport, les objectifs seront revus au cours de l'année 2021/22.

# Progrès significatifs de l'intégration de Bombardier Transport en 5 mois

- **Une seule organisation** déployée comme prévue – 96 % des employés satisfaits de la transaction
- **Feuilles de route** pour la convergence des produits et des processus définies
- **Un environnement informatique commun**
- **Retours positifs des clients**
- **Premiers grands succès commerciaux**

**6,4 md €** Commandes en T1, Ratio prise de commandes sur CA > 1,7

Marchés remportés



DSB FREMTIDENS TOG (RÉGIONAL - DA)



TREN MAYA (Système - MEX)



RER MI NG (PÉRIURBAIN - FR)



METROMOVER SYSTEM (SUB-URBAN - USA)



TORONTO VLR (Tramway- CAN)



HOUSTON INT. AIRPORT (APM O&M - USA)

# Une feuille de route claire pour l'intégration de Bombardier Transport

## PRIORITÉS



Stabilisation complète du carnet de commandes hérité de Bombardier Transport



Incarner un seul et même groupe avec des processus et un portefeuille de produits communs



Tirer le meilleur des principales complémentarités pour créer des synergies

2-3 ans

3 ans

4-5 ans

HORIZON



400 M € de synergies confirmés<sup>1</sup>

1. annualisés entre 2024/25 et 2025/26

© ALSTOM SA 2021. Tous droits réservés. Les indications figurant dans ce document sont fournies à titre indicatif seulement. Aucune déclaration ou garantie n'est donnée quant au fait que celles-ci soient exhaustives ou correctes, ni qu'elles s'appliquent à un projet particulier. Cela dépendra des circonstances techniques et commerciales. Celles-ci sont fournies sans engagement de responsabilité et sont susceptibles de modification sans préavis. Toute reproduction, utilisation, modification ou divulgation de celles-ci à des tiers sans autorisation écrite expresse est strictement interdite.

# Conclusion



1 Une dynamique de marché sans précédent



2 Un positionnement unique permettant de surpasser la croissance du marché

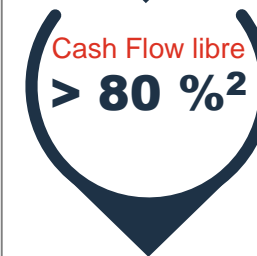


3 L'innovation, un levier clé pour répondre aux besoins des clients et décarboner la mobilité



4 Une équipe pleinement engagée, qui suit un plan opérationnel défini afin d'intégrer Bombardier Transport et d'optimiser la rentabilité

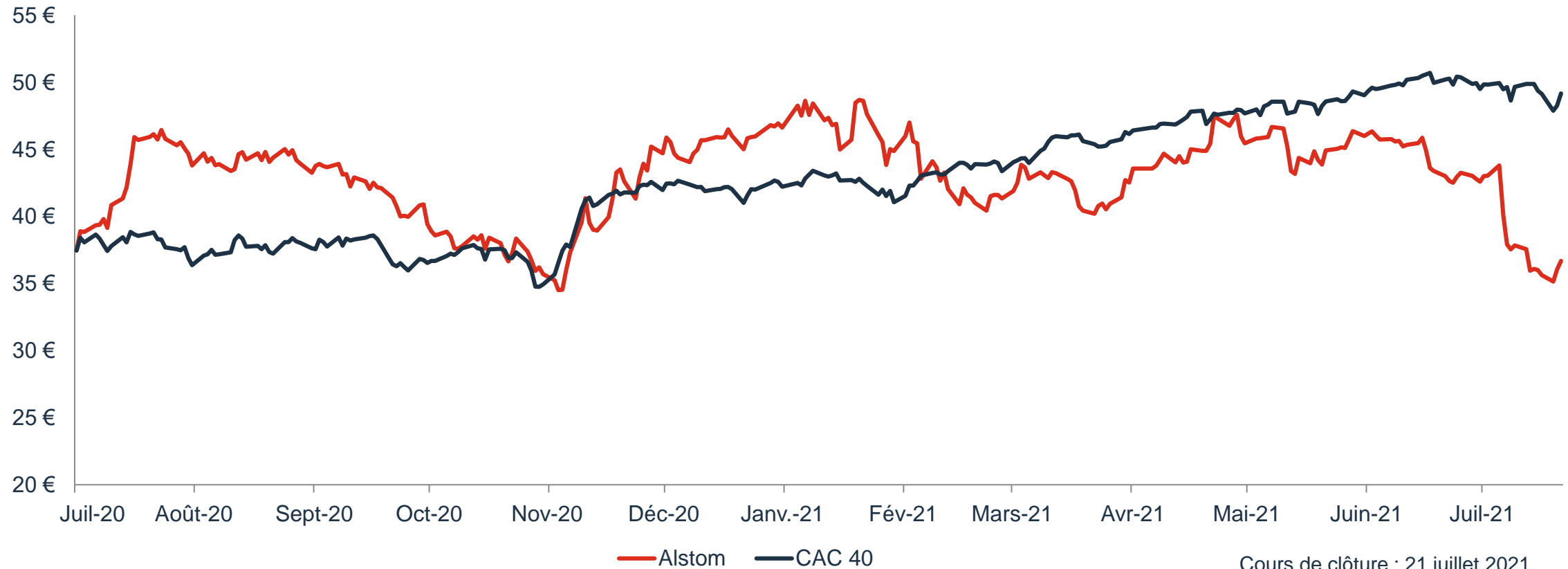
Objectifs moyen terme (2025)



Alstom s'engage à livrer une rentabilité soutenue à ses actionnaires avec un taux de distribution de dividendes compris entre 25 % et 35 %<sup>3</sup>

1 TCAM des ventes pro forma entre 2020/21 et 2024/25 2. Conversion du résultat net ajusté en 2024/25. Soumis à volatilité court terme 3 du résultat net ajusté

# Performance boursière depuis un an

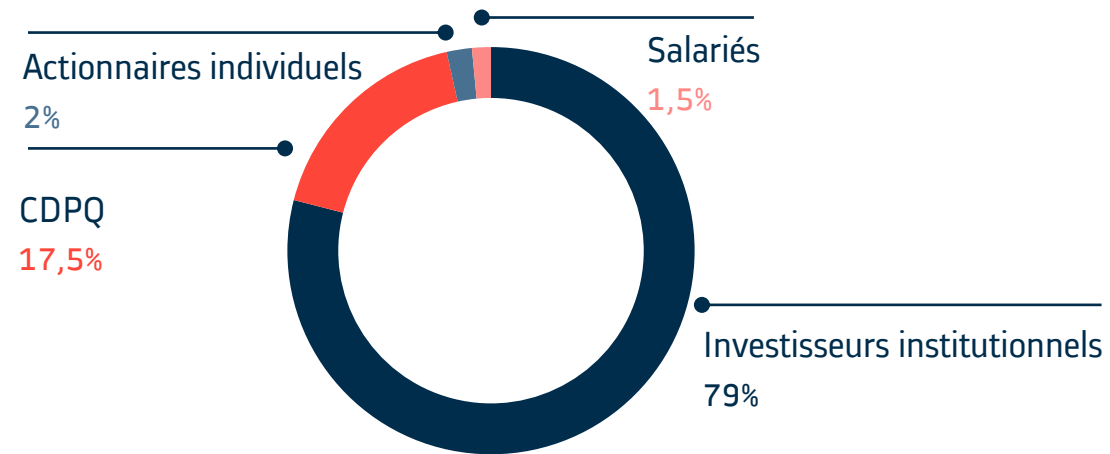


**Un cours de l'action récemment impacté par les annonces relatives à la stabilisation des projets de Bombardier Transport**



# Un actionnariat de long terme renouvelé

## STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT<sup>1</sup>



<sup>1</sup> D'après une enquête d'actionnariat réalisée par Euroclear France et Q4 au 20 Mai 2021, ajusté de la cession au 2 juin 2021 par Bouygues S.A. de 11 millions d'actions Alstom et de l'actionnariat salarié au mois de mai 2021,



# Résultats financiers

Laurent MARTINEZ,  
**Directeur financier**

Assemblée Générale Mixte,  
28 juillet 2021

# Compte de résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	FY 2019/20	FY 2020/21
<b>Chiffre d'affaires</b>	8 201	8 785
<b>Résultat d'exploitation ajusté<sup>1</sup></b>	630	645
<b><i>Marge d'exploitation ajustée</i></b>	<b>7,7 %</b>	<b>7,3 %</b>
Charges de restructuration et rationalisation	(18)	(14)
Perte de valeur sur actifs, coûts transaction et autres	5	(213)
Coûts additionnels et non productifs liés au Covid-19	(24)	(68)
Renversement de la contribution des sociétés mises en équivalence	(38)	(50)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>545</b>	<b>300</b>
Résultat financier	(76)	(68)
Impôt sur les bénéfices	(118)	(63)
Quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalence	102	83
Intérêts minoritaires des activités poursuivies	(7)	(12)
<b>Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe</b>	<b>446</b>	<b>240</b>
APA <sup>2</sup>	11	61
<b>Résultat net ajusté des activités poursuivies – part du Groupe</b>	<b>457</b>	<b>301</b>

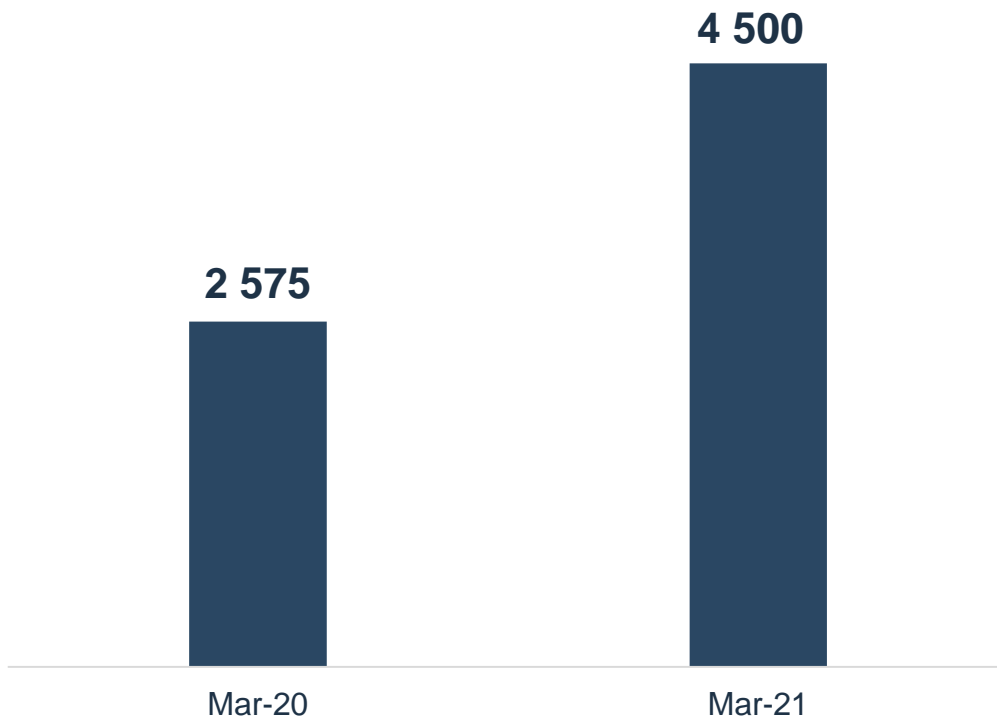
<sup>1</sup> La marge d'exploitation ajustée intègre la quote-part des résultats nets des sociétés mises en équivalences considérées comme faisant parties intégrantes des activités du groupe <sup>2</sup> L'impact des dotations aux amortissements de l'affectation du prix d'acquisition de Bombardier Transport net de la charge d'impôt correspondant

© ALSTOM SA 2021. Tous droits réservés. Les indications figurant dans ce document sont fournies à titre indicatif seulement. Aucune déclaration ou garantie n'est donnée quant au fait que celles-ci soient exhaustives ou correctes, ni qu'elles s'appliqueront à un projet particulier. Cela dépendra des circonstances techniques et commerciales. Celles-ci sont fournies sans engagement de responsabilité et sont susceptibles de modification sans préavis. Toute reproduction, utilisation, modification ou divulgation de celles-ci à des tiers sans autorisation écrite expresse est strictement interdite.

# Bilan et liquidités solides

## POSITION DE LIQUIDITÉ SOLIDE

en millions d'euros



- Succès de l'augmentation de capital de **€ 2 milliards** en 2020 pour financer l'acquisition de Bombardier Transport
- Position de liquidité à **€ 4,5 milliards** au 31 mars 2021
- Succès de l'émission d'obligations seniors en deux tranches pour un montant total de **€ 1,2 milliard** à 6 ans et à 9 ans en juillet 2021
- Notation Baa2 confirmée par Moody's, perspective passée de stable à négative en juillet 2021

# Distribution aux actionnaires

---

## DIVIDENDE 2020/21

- Proposition d'un dividende d'un montant de 0,25 € brut par action qui correspond à un taux de distribution de 31 % du résultat net ajusté
- Option pour le paiement de ce dividende en numéraire ou en actions nouvelles
- Prix d'émission des actions qui seront remises en paiement du dividende : 34,21€<sup>1</sup>
- Détachement du coupon le 2 août 2021 et paiement des dividendes le 31 août 2021

1. soit 90 % de la moyenne des premiers cours cotés aux vingt séances de bourse précédant la date de l'Assemblée générale, diminuée du montant net du dividende arrondi à deux décimales après la virgule au centième supérieur



## Nominations et rémunération

Yann DELABRIÈRE,  
Administrateur référent indépendant,  
Président du Comité de nominations  
et de rémunération

Assemblée Générale Mixte,  
28 juillet 2021

# Comité de nominations et de rémunération :

## Attributions

---

Le Comité émet des recommandations, propositions et avis en matière de :

- **Gouvernance :**

- Composition du Conseil et de ses Comités, recherche de nouveaux administrateurs
- Gouvernement d'entreprise, en particulier :
  - ▶ analyse du fonctionnement du Conseil et de ses Comités
  - ▶ indépendance de leurs membres
  - ▶ conflits d'intérêts potentiels
- Plans de succession des équipes dirigeantes de la Société

- **Rémunération :**

- Éléments composant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs
- Rémunérations des membres de l'équipe de direction
- Politique générale en matière de plans d'actionnariat du personnel

**Président : Yann DELABRIÈRE**

# Comité de nominations et de rémunération :

## Activité en 2020/21 (1/3)

---

### ● Gouvernance

- Évaluation du fonctionnement du Conseil et des Comités (questionnaire interne et entretiens individualisés)
- Composition du conseil d'administration et des instances dirigeantes
- Revue de la politique de mixité au sein des instances dirigeantes et plans d'actions associés
- Revue des roadshow gouvernance menés par l'administrateur référent indépendant
- Suivi des évolutions réglementaires (ex : AG à huis clos)

### ● Rémunération

- Politique de rémunération du PDG modifiée (résolution 9)
- Politique de rémunération des administrateurs modifiée (résolution 10)
- Examen des ratios de rémunération inclus dans le rapport sur les rémunérations (résolution 11)
- Revue des éléments de rémunération 2020/21 du PDG (résolution 12) et des membres de l'équipe de direction
- Plans d'intéressement à long terme « PSP 2021 » et spécial lié au succès de l'intégration de Bombardier Transport (attribution gratuite d'actions de performance), plan d'attribution d'actions gratuites à l'ensemble des salariés (« We Are Alstom 2021 »)

**Activité du Comité en 2020/21**  
**5 réunions - Participation 100 % - 4 membres indépendants sur 4 (100 %)**



# Comité de nominations et de rémunération :

## **Activité en 2020/21 - Point spécifique sur certains sujets de gouvernance (2/3)**

---

- Composition du conseil d'administration :
  - Revue des profils des administrateurs et du censeur proposés par la Caisse de Dépôt et Placement du Québec dans le cadre de l'acquisition de Bombardier Transport, établissement de leur programme d'intégration
  - Revue des profils des deux administrateurs représentant les salariés, recommandations sur des modalités pratiques (rémunération, formation, temps dédié à la préparation des séances du Conseil), établissement de leur programme d'intégration
- Équipe de direction :
  - Consultation sur la constitution de la nouvelle équipe de direction suite à l'acquisition de Bombardier Transport, suivi de ses évolutions et du réservoir de talent associé

# Comité de nominations et de rémunération :

## **Activité en 2020/21 - Point spécifique sur certains sujets de rémunération (3/3)**

---

- Politique de rémunération du PDG (résolution 9) :
  - Suppression de la composante exceptionnelle et non récurrente approuvée par l'assemblée du 29 octobre 2020 (plan d'actions de performance visant à rémunérer le succès de l'intégration de Bombardier Transport) :
  - Augmentation de la rémunération fixe, portée à 950 000 €, à compter de l'exercice fiscal 2021/22 :
    - ▶ Positionnement par rapport au marché
    - ▶ Changement significatif de la taille du Groupe et augmentation du périmètre de responsabilité du PDG
    - ▶ Perspective de stabilité à long-terme (pas d'ajustements au cours des deux prochaines années a minima)
  - Période d'attribution des plans d'actions de performance : par un premier conseil d'administration en début de l'exercice fiscal
- Politique de rémunération des membres du conseil d'administration (résolution 10)
  - Ajustement rédactionnel pour permettre la rémunération du comité d'intégration nouvellement créé

# Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (1/2) - Résolution 9

## Pendant le mandat

	SITUATION ACTUELLE	POLITIQUE SOUMISE AU VOTE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2021
<b>Contrat de travail</b>	Pas de contrat de travail	Inchangée
<b>Rémunération de base</b>	850 000 € <ul style="list-style-type: none"> <li>• Par décision du Conseil de mai 2019</li> <li>• Fixée pour deux ans minimum</li> <li>• Pas de rémunération en tant qu'administrateur</li> </ul>	Rémunération annuelle fixe portée à 950 000 € par décision du conseil d'administration du 10 mai 2021
<b>Rémunération variable annuelle</b>	Cible 100 % Maximum 170 % <p>Conditions de performance :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liés à la performance globale de la Société</li> <li>• Liés à des plans d'actions spécifiques</li> <li>• Pouvoir discrétionnaire du Conseil d'administration de s'assurer que cette rémunération reflète correctement la performance du Groupe</li> </ul>	Inchangée
<b>Rémunération variable long terme</b>	Actions de performance <ul style="list-style-type: none"> <li>• Éligibilité annuelle</li> <li>• En cas de départ, maintien possible des plans à la discrétion du Conseil avec une réduction de l'attribution initiale <i>pro rata temporis</i></li> </ul>	Suppression de la composante exceptionnelle et non récurrente consistant en un plan d'actions de performance lié à la réussite de l'intégration de Bombardier Transport
<b>Rémunération exceptionnelle</b>	Pas de rémunération exceptionnelle	Inchangée
<b>Avantages en nature</b>	Véhicule de fonction Couverture santé et prévoyance Assurance-chômage privée	Inchangée

# Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (2/2) - Résolution 9

## À l'issue du mandat

	<b>SITUATION ACTUELLE</b>	<b>POLITIQUE SOUMISE AU VOTE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2021</b>
<b>Indemnité de départ</b>	Aucune indemnité de départ	Inchangée
<b>Clause de non-concurrence</b>	Clause de non concurrence <ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 mois de rémunération</li> <li>• Protection sur deux années calendaires</li> <li>• Large champ d'application</li> <li>• Mise en œuvre à la discrétion du Conseil</li> </ul>	Inchangée
<b>Retraite supplémentaire</b>	2 plans à contributions définies au titre des articles 82 et 83	Inchangée

# Politique de rémunération des membres du Conseil d'administration - Résolution 10

---

- Enveloppe annuelle de 1 300 000 €, inchangée depuis 2014, dont la répartition s'effectue selon une partie fixe et une partie variable, les présidents des comités et l'administrateur référent bénéficiant d'une partie fixe complémentaire
- Politique qui s'applique à tous les administrateurs y compris les administrateurs représentant les salariés
- En pratique :
  - Participation au Conseil d'administration 30 000 €
  - Présidences
    - ▶ Administrateur référent 30 000 €
    - ▶ Comité d'Audit 20 000 €
    - ▶ Autres Comités 15 000 €
  - Rémunération variable conditionnée à la présence
    - ▶ Conseil d'administration 4 000 € / réunion
    - ▶ Tous comités 3 500 € / réunion

# Rapport sur les rémunérations - Résolution 11

---

- Introduit par l'Ordonnance du 27 Novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées
- Éléments versés au cours / attribués au titre de l'exercice 2020/21 :
  - Aux administrateurs
  - Au Président-Directeur Général, ces éléments incluant les ratios dits de rémunération :
    - ▶ Le niveau de rémunération du Président-Directeur Général et les rémunérations moyenne et médiane des salariés d'Alstom en France (pour les sociétés Alstom Transport, Alstom TT et *Alstom Executive Management*, totalisant plus de 97 % de l'effectif français à fin 2020) ainsi que leur évolution annuelle
    - ▶ L'évolution de la rémunération du Président-Directeur Général, celles des performances de la Société et de la rémunération moyenne des salariés sur ce même périmètre au cours des cinq exercices les plus récents
    - ▶ Ratios qui ne prennent en compte que le périmètre historique d'Alstom en France et qui n'incluent donc pas, cette année, d'anciennes entités légales de Bombardier Transport.

# Rémunération de M. Henri POUPART-LAFARGE au titre de l'exercice 2020/21 (1/3) - Résolution 12

ÉLÉMENTS	MONTANTS	DESCRIPTION
Rémunération fixe annuelle	796 883 €	Sur proposition de M. Henri Poupart-Lafarge, le Conseil d'administration du 11 mai 2020 a réduit de 25 % la rémunération fixe de M. Henri Poupart-Lafarge pour le premier trimestre 2020/21
Rémunération variable	795 600 €	<p>Cible à 100 % de la rémunération fixe, variation possible de 0 % à 170 % Évaluation sur l'exercice fiscal 2020/21 – 93,60 %</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Objectifs de performance globale évalués à 47,00 % pour une cible à 60 %</li> <li>▶ Objectifs individuels évalués à 46,60 % pour une cible à 40 %</li> </ul> <p><u>Versement soumis à votre approbation formelle</u></p>
Avantages en nature	15 151 €	Véhicule de fonction ; couverture santé et prévoyance ; assurance-chômage privée

# Rémunération de M. Henri POUPART-LAFARGE au titre de l'exercice 2020/21 (2/3) - Résolution 12

ÉLÉMENTS	MONTANTS	DESCRIPTION
Actions de performance	Sans objet	<p>Plans attribués au cours de l'exercice fiscal 2020/21, par décision du conseil d'administration du 4 juillet 2021</p> <p>Les informations sur ces plans figurent dans le Document d'Enregistrement Universel 2020/21 en pages 230 à 232</p>



# Rémunération de M. Henri POUPART-LAFARGE au titre de l'exercice 2020/21 (3/3) - Résolution 12

ÉLÉMENTS	MONTANTS	DESCRIPTION
Indemnité de non concurrence	Pas de versement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 18 mois de rémunération</li> <li>▶ Protection sur deux années calendaires</li> <li>▶ Large champ d'application</li> <li>▶ Mise en œuvre à la discrétion du Conseil</li> </ul>
Retraite supplémentaire	Article 83 : 26 327€ versés  Article 82 : 287 614€ provisionnés	Retraite à cotisations définies : <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Article 83 : pas de sortie avant l'âge de la retraite</li> <li>▶ Article 82 : pas de sortie avant la fin du mandat</li> <li>▶ Au 31 mars 2021, le montant de la rente annuelle acquise depuis la nomination en tant que PDG est d'environ 79 666 €</li> </ul>



# Audit

Sylvie RUCAR,  
**Présidente du Comité d'audit**  
Assemblée Générale Mixte,  
28 juillet 2021

# Comité d'audit

## Activité portant sur l'exercice fiscal 2020/21

---

- **Création en 1998**  
Présidente : Sylvie RUCAR depuis le 30/07/2018
- **Attributions et fonctionnement**
  - Assistance auprès du Conseil d'administration dans le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations financières et comptables.
  - Le Comité d'audit est en charge d'assurer le suivi (i) du processus d'élaboration de l'information financière, (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, (iii) du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes et de l'indépendance des Commissaires aux comptes.
  - Participation aux réunions du directeur financier, du directeur de l'audit interne, du directeur du contrôle de gestion, du directeur comptable, des Commissaires aux comptes et, en fonction des sujets traités, de la directrice juridique.
- **Activité du Comité d'audit en 2020/21**  
4 réunions  
91,68 % de participation
- **Composition**  
2 membres indépendants sur 3 (66 %), composition qui restera inchangée à l'issue de l'Assemblée

# Comité d'audit

## Activité portant sur l'exercice fiscal 2020/21

---

- **Comptabilité et Finance**

- Examen des comptes semestriels consolidés au 30/09/2020 et des comptes sociaux et consolidés au 31/03/2021
- Revue *ad hoc* des étapes clés de l'intégration financière de Bombardier Transport notamment de l'établissement du Bilan d'ouverture et de l'allocation du prix d'acquisition.
- Revue du Budget et du Plan à 4 ans

- **Risques**

- Examen de la cartographie des risques, revue des principaux risques et des plans d'atténuation mis en place
- Plan de déploiement de la démarche ERM (Enterprise Risk Management) pour 2021/22

- **Audit et contrôle interne**

- Audit interne : revue des principaux enseignements du programme 2020/21, suivi de l'avancement des actions correctives
- Contrôle interne : présentation des résultats détaillés de la campagne 2020/21 et des plans d'actions entrepris pour améliorer l'environnement de contrôle
- Revue de l'efficacité des procédures de contrôle interne mises en œuvre par le Groupe

- **Commissaires aux comptes**

- Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes semestriels et annuels,
- Observations et recommandations des Commissaires aux comptes sur le contrôle interne
- Examen du montant des honoraires versés aux Commissaires aux comptes pour l'exercice 2020/21, de la conformité des missions réalisées avec les directives de la Charte d'audit et des conditions de renouvellement de leur mandat



## Éthique et conformité

Sylvie KANDÉ DE BEAUPUY,  
Présidente du Comité  
pour l'éthique et la conformité

Assemblée Générale Mixte,  
28 juillet 2021

# Comité pour l'éthique et la conformité

## Attributions

---

- Présidente : Sylvie Kandé de Beaupuy depuis 2017
- Comité créé en 2010 et dont les activités sont, depuis juillet 2020, **concentrées sur les seuls sujets éthique, conformité ainsi que sur les sujets de gestion de droits humains**
- Dans le cadre de ses attributions actuelles, 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,
  - examine le code d'éthique du Groupe et les règles et procédures mises en place,
  - reçoit chaque année la présentation de la cartographie des risques du Groupe en matière d'éthique et conformité,
  - reçoit la présentation du rapport annuel d'activité de la Société en matière d'éthique et conformité ainsi que les actions entreprises,
  - est informé d'éventuels manquements au respect de la politique d'éthique et de conformité et examine les plans d'actions mis en œuvre,
  - examine les relations avec les parties prenantes sur toute question relative à l'éthique,
  - examine les droits humains au sens large.

**Activité du Comité en 2020/21**  
**3 réunions - Participation 100 % - 3 membres indépendants sur 3 (100 %)**

# Comité pour l'éthique et la conformité :

## **Activité en 2020/21 (1/2)**

---

- **Dans le domaine éthique et conformité, le Comité a examiné :**
  - Le plan d'intégration éthique et conformité de Bombardier Transport,
  - Les objectifs et indicateurs de performance éthique et conformité du Groupe au cours de l'exercice 2020/21,
  - L'état de la mise en œuvre du Programme d'Intégrité, incluant le nouveau Code d'Éthique 2020, les instructions Groupe, les actions de formation et de sensibilisation et le déploiement de ressources supplémentaires compte tenu notamment de la responsabilité étendue au droit de la concurrence et des droits humains et de l'acquisition de Bombardier Transport,
  - Les résultats du quatrième audit de la norme ISO 37001 « Système de management anti-corruption » et le renouvellement de la certification de l'ensemble des régions du Groupe jusqu'en 2023,
  - La cartographie des risques du Groupe quant aux éléments éthique, conformité, concurrence,
  - L'évolution des procédures et enquêtes passées et/ou en cours.

# Comité pour l'éthique et la conformité :

## **Activité en 2020/21 (2/2)**

---

- **Dans le domaine développement durable\*, le Comité a examiné :**
  - Les évaluations réalisées par les agences de notations extra-financières
  - Le suivi des performances du Groupe en matière de développement durable et d'environnement et de sécurité au travail
  - Les principaux indicateurs extra-financiers utilisés par le Groupe

\* Séance de mai 2020, avant modifications des attributions du Comité

© ALSTOM SA 2021. Tous droits réservés. Les indications figurant dans ce document sont fournies à titre indicatif seulement. Aucune déclaration ou garantie n'est donnée quant au fait que celles-ci soient exhaustives ou correctes, ni qu'elles s'appliqueront à un projet particulier. Cela dépendra des circonstances techniques et commerciales. Celles-ci sont fournies sans engagement de responsabilité et sont susceptibles de modification sans préavis. Toute reproduction, utilisation, modification ou divulgation de celles-ci à des tiers sans autorisation écrite expresse est strictement interdite.





# Intégration

Frank MASTIAUX,  
**Président du Comité d'intégration**  
Assemblée Générale Mixte,  
28 juillet 2021

# Comité d'intégration

## Activité de l'exercice fiscal 2020/21

---

- **Date de création** : 29 janvier 2021 (pour une durée de deux ans)  
Président : M. Frank MASTIAUX depuis la création du Comité d'intégration
- **Missions et fonctionnement** :
  - L'objectif principal du Comité est de superviser et faciliter le processus d'intégration de Bombardier Transport au sein d'Alstom, et de rendre compte de son avancement au Conseil d'administration d'Alstom
  - Le Comité d'intégration se réunit quatre fois par an
  - Participation régulière : Président-Directeur Général, *Chief Strategy & Integration officier*
- **Rapport d'activité du comité pour l'exercice 2020/21**
  - 1 réunion
  - 75 % de taux de présence
- **Composition** : 2 membres sur 4 sont indépendants (50 %)

# Comité d'intégration

## Activité de l'exercice fiscal 2020/21

---

- **Pilotage du projet d'intégration**

- Structure et équipe d'intégration initiale :
  - Une équipe centrale composée de 7 managers expérimentés et dédiés, dirigée par le *Chief Strategy & Integration Officer*
  - Une communauté de 20 leaders de l'intégration dédiés au projet, travaillant directement sous la responsabilité des Présidents de Régions, des Présidents des *Product Lines* et des *Functions Officers*
  - Réunion de pilotage hebdomadaire du comité de direction d'Alstom
- Accompagnement du projet réalisé par deux cabinets de conseil : Kearney and Strategy& (filiale de PwC) et un support dédié à l'IT par CGI, Accenture et CapGemini ; au total une équipe de 40 personnes à son pic.

- **Sujets et priorités identifiés par le Comité d'intégration**

- Capital humain et conduite du changement
- Déploiement de l'organisation opérationnelle cible
- Convergence des processus et des outils informatiques
- Plan de synergies

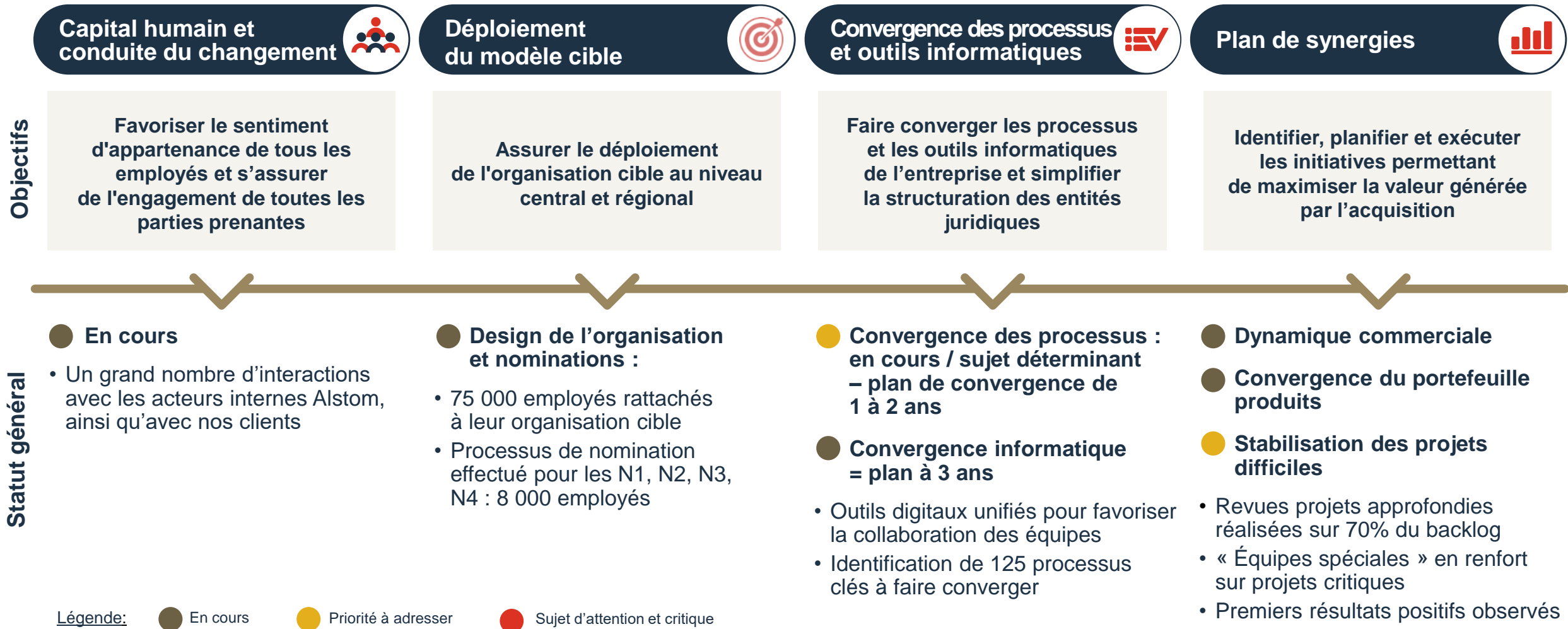
- **Statut d'avancement à date : détaillé ci-après**

- **Priorités des prochains mois :**

- Engagement continu des équipes
- Stabilisation des projets en difficulté et plan de synergies
- Déploiement opérationnel effectif des organisations cible de *Design Engineering* et de *Project Management*

# Comité d'intégration

## Activité de l'exercice fiscal 2020/21: statut d'avancement général



Légende: ● En cours ● Priorité à adresser ● Sujet d'attention et critique

- **Un plan d'intégration** bien structuré et complet qui commence à porter ses fruits
- **Une énergie très positive** de la part des employés et de toutes les organisations
- **Maintenir une implication** des équipes élevée sera primordial
- **La stabilisation des projets difficiles** est la priorité des mois à venir



# Rapports des Commissaires aux Comptes

Jean-Luc BARLET,  
**MAZARS**

Assemblée Générale Mixte,  
28 juillet 2021

# Assemblée Générale Mixte - Rapports des Commissaires aux Comptes

## À titre ordinaire

	Résolution	Document d'Enregistrement Universel
▪ Rapport sur les comptes annuels d'Alstom SA	1	p. 148
▪ Rapport sur les comptes consolidés	2	p. 122
▪ Rapport spécial sur les conventions réglementées	4	p. 249
▪ Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion du groupe	N/A	p. 313

# Assemblée Générale Mixte - Rapports des Commissaires aux Comptes

## À titre extraordinaire

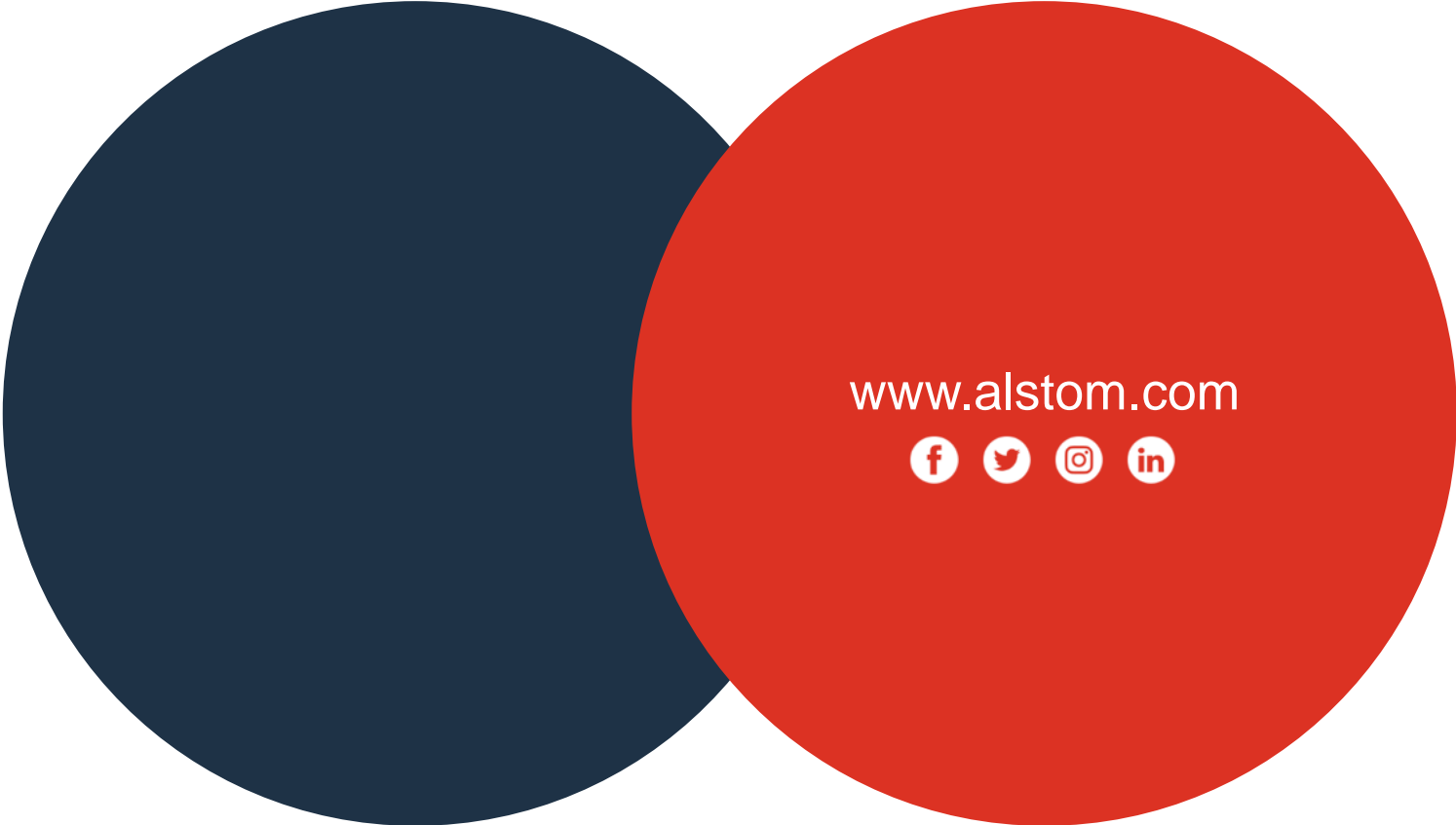
	Résolution	Avis de convocation
▪ Rapport sur la réduction du capital	14	p. 38
▪ Rapport sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières de la société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe	15	p. 39
▪ Rapport sur l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription	16	p. 40
▪ Rapport sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre	17	p. 41
▪ Rapport sur l'émission d'actions et de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription	20 à 27	Cf. Site de la Société





Questions





[www.alstom.com](http://www.alstom.com)



**ALSTOM**  
• mobility by nature •