



 **POUR TOUS LES TRAINS DU MONDE**

# **RESULTATS ANNUELS 2014/15 PLAN STRATEGIQUE 2018**



## AVERTISSEMENT

*Cette présentation contient des informations et déclarations de nature prospective basées sur les objectifs et prévisions à ce jour de la direction du Groupe Faiveley Transport.*

*Ces informations et déclarations de nature prospective sont inévitablement soumises à un certain nombre de facteurs de risque et d'incertitude importants tels que ceux décrits dans le Document de référence enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers qui font que les résultats finalement obtenus pourront différer de ces objectifs.*

*Ces informations de nature prospective n'ont de valeur qu'au jour de leur formulation et Faiveley Transport n'assume aucune obligation de mise à jour ou de révision de celles-ci, que ce soit en raison de nouvelles informations qui seraient à sa disposition, de nouveaux événements ou pour toute autre raison, sous réserve de la réglementation applicable.*



2014/15  
***PRINCIPALES  
REALISATIONS***



## FAITS MARQUANTS 2014/15 : UNE ANNEE DE TRANSITION

**Carnet de commandes record à 1 877 M€, +13% en rythme annuel**

**Franchissement du cap de 1 Md€ de chiffre d'affaires à 1 048 M€**

- Croissance totale de +9,5%
- Croissance organique de +7,8%

**Résultat opérationnel Groupe\*\* à 95,3 M€ ; +9% par rapport à 2013/14\***

**Flux de trésorerie disponible en forte croissance à 63,6 M€ ; +46 M€ par rapport à 2013/14\***

**Résultat net part du Groupe de 55,7 M€ ; +11% par rapport à 2013/14\***

\* : Chiffres retraités de l'impact des normes IFRS 10, 11 et 12

\*\* : Le résultat opérationnel Groupe inclut la quote-part de résultat des co-entreprises



## **Une performance du Groupe qui ne reflète pas les excellentes positions commerciales et stratégiques**

### **Evolution des attentes du marché**

- Des clients plus exigeants en termes de gestion de projet, de gestion de la qualité interne et de la qualité fournisseurs, d'ingénierie
- Nouvelles normes et réglementations
- Complexité croissante de l'interface projet et de la documentation technique

### **Difficultés d'exécution au sein de Faiveley Transport**

- Qualité : ajuster les standards et processus internes pour répondre aux exigences clients
- Gestion de projet : renforcer l'exécution des projets
- Ingénierie : gérer les spécifications techniques et une documentation complexes, avec des délais réduits de mise sur le marché

### **Organisation trop complexe**

#### **Mais :**

- De nombreux collaborateurs talentueux et engagés
- Un programme de transformation déjà amorcé avec Faiveley Worldwide Excellence



### Mise en œuvre et déploiement de Faiveley Worldwide Excellence

- Amélioration du référentiel Faiveley Worldwide Excellence - Faiveley Management System
- Pilotes de certification lancés sur certains sites avec des progrès visibles en terme de notation
- Renforcement des processus de Contrôle Interne, avec des premiers résultats
- Déploiement des systèmes informatiques clés en soutien à la mise en œuvre du programme Faiveley Worldwide Excellence

### Accent sur la performance de l'exécution

- Gestion de projet
  - Audits approfondis sur certains projets
  - Groupes de travail mis en place pour chacun des grands projets
  - Organisation en plateau projet pour les équipes projets les plus importantes
- Direction des opérations
  - Equipe centrale renforcée afin de soutenir les sites lors de situations difficiles
  - Equipes d'audit interne et opérationnel pour certains projets et sites
- Développement des fournisseurs
  - Nouvelle organisation du Groupe de développement fournisseurs, méthodologie et gouvernance mensuelle

### Amélioration de la qualité

- La qualité : priorité n° 1 de Faiveley Transport
- Nouvelles méthodes de travail centrées sur la qualité
- Meilleure visibilité des principaux problèmes soulevés par les clients



## ➔ AMELIORATION DE LA SATISFACTION CLIENTS

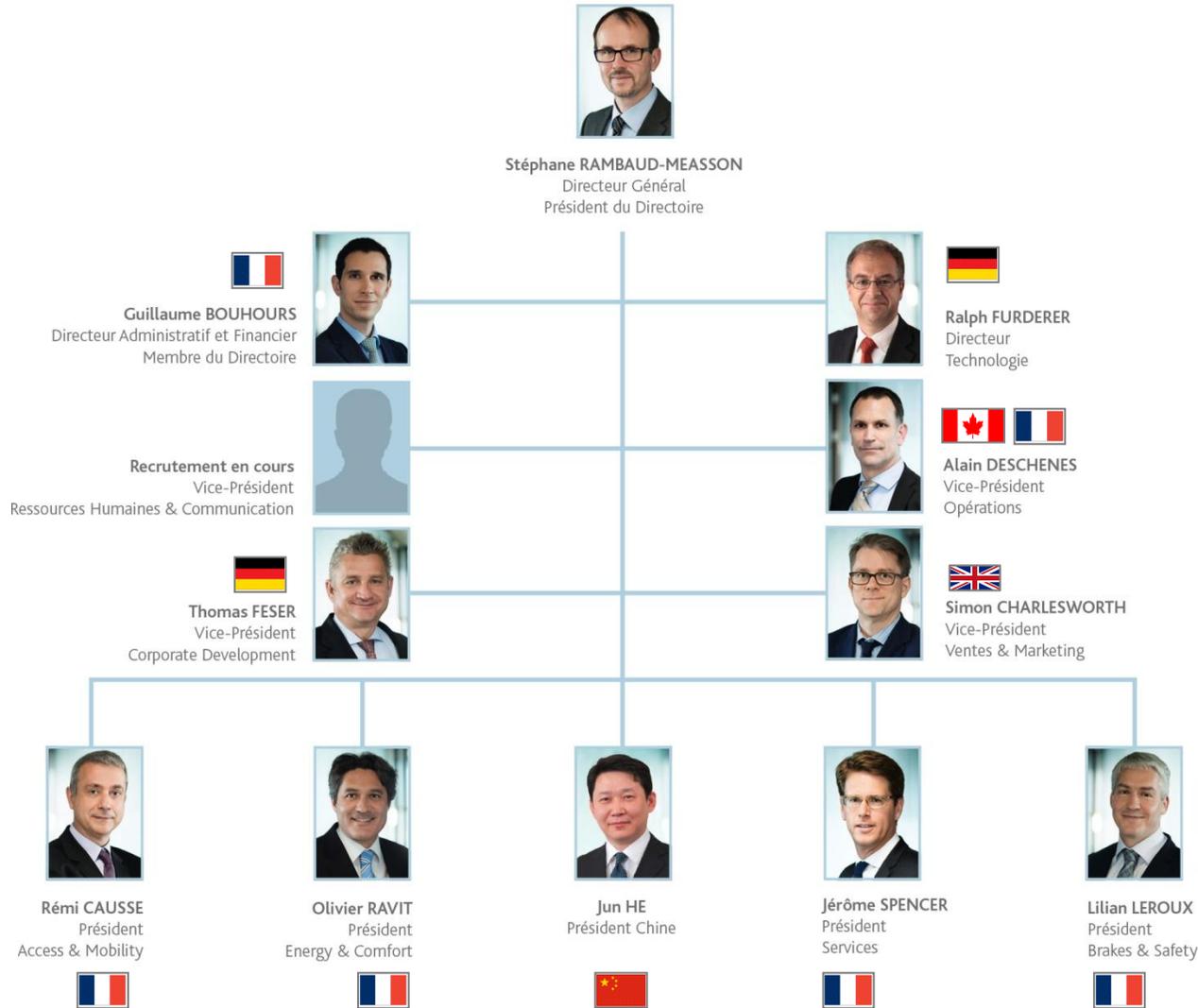
### D'importants progrès dans l'exécution des grands projets

	Mars 2014	Mars 2015
 <b>ICX</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• FAI* réalisée à 48% en B&amp;S et 80% en HVAC. Non réalisée en Portes</li><li>• Livraisons : 0 rame de trains</li><li>• Avertissements critiques de la part du client</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• FAI* réalisée à 100%</li><li>• Livraisons : 4 prototypes de rames de trains</li><li>• Début phase essais dynamiques pour 18 mois</li></ul>
 <b>THAMESLINK</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• FAI* réalisée à 50%</li><li>• Livraisons : 4 rames de trains</li><li>• Début des livraisons de série</li><li>• Avertissements critiques de la part du client</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• FAI* réalisée à 100%</li><li>• Livraisons : 8 rames de trains</li><li>• Livraisons de série en cours</li></ul>
 <b>REGIOLIS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trains non homologués</li><li>• Livraisons : 45 rames de trains</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trains homologués en juillet 14</li><li>• Livraisons : 107 rames de trains</li><li>• Livraisons de série en cours</li></ul>
 <b>REGIO2N</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trains non homologués</li><li>• Livraisons : 25 rames de trains</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trains homologués en sept. 14</li><li>• Livraisons : 65 rames de trains</li><li>• Livraisons de série en cours</li></ul>

\* FAI = First Article Inspection – Première inspection par les clients.



# UN NOUVEAU MODELE D'ORGANISATION ET UNE EQUIPE RENFORCEE



Une équipe de direction forte, internationale et expérimentée

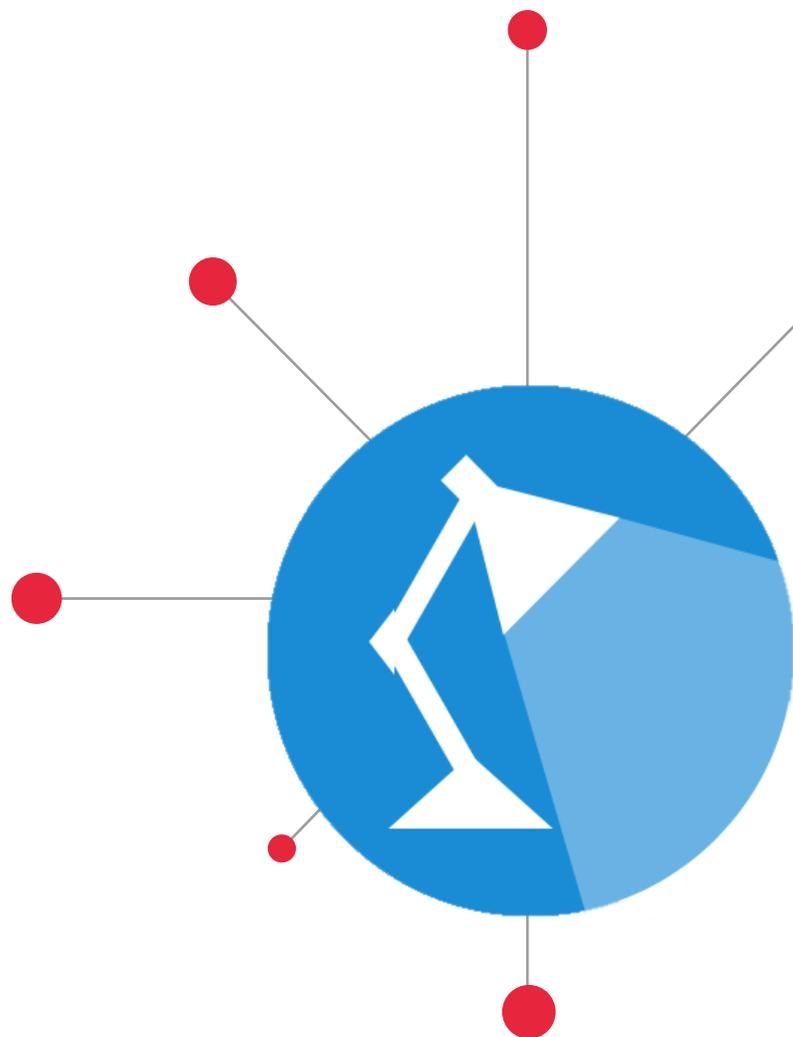
Accent placé sur l'exécution et l'excellence opérationnelle



# CREATING **VALUE**

2018

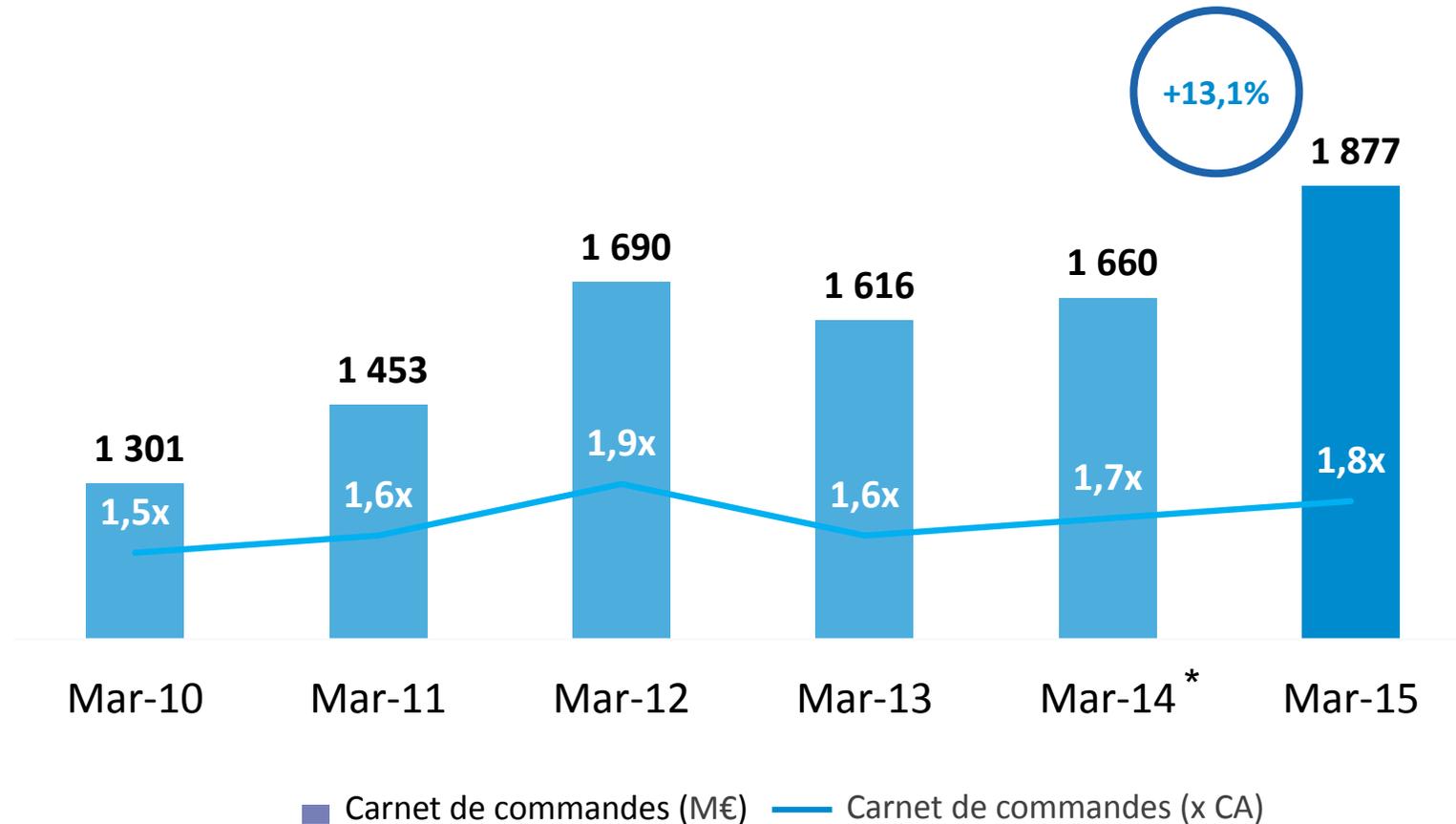




2014/15  
***ELEMENTS  
FINANCIERS***



## UN CARNET DE COMMANDES RECORD



**Carnet de commandes record, +13% en rythme annuel, intégrant une forte croissance organique de +4,8%**

\* : Chiffres retraités de l'impact des normes IFRS 10, 11 et 12



# ➔ PRINCIPALES COMMANDES PREMIERE MONTE DE L'ANNEE

## EUROPE



### Commande additionnelle TGV

**ALSTOM** Freins, portes & pantographes  
40 trains Euroduplex > 20 M€



### Commande additionnelle Regiolis

**ALSTOM** Freins & portes  
>15 M€



### Commande additionnelle SBB Dosto

**STADLER** HVAC 19 trains  
> 5 M€



### Modernisation TGV

**SNCF** Energy & Comfort  
600 compteurs d'énergie  
> 5 M€

## ASIE PACIFIQUE



### Singapour

HVAC & APS  
**RF** 86 trains  
> 45 M€



### Sydney

**northwest rapid transit** Portes palières  
13 stations  
> 30 M€



### Riyad Ligne 3

**Ansaldo STS** Portes palières  
22 stations  
> 15 M€



### Riyad Lignes 1 & 2

**SIEMENS** HVAC  
238 voitures de métro  
> 15 M€



### Delhi Ligne 7

**HYUNDAI Rotem** Portes d'accès  
486 voitures de métro  
> 15 M€



### Riyad Lignes 4, 5 & 6

**ALSTOM** HVAC  
138 voitures de métro  
> 5 M€



### Kochi

**ALSTOM** Freins, portes & HVAC  
25 rames de trains  
>10 M€

## AMERIQUES



### Lima Lignes 2 & 4

**AnsaldoBreda** Pantographes, coupleurs & HVAC  
252 voitures de métro  
~ 15 M€



### Salvador Lignes 1 & 2

**HYUNDAI Rotem** Portes  
112 voitures de métro  
~ 5 M€



### Buenos Aires Ligne H

**ALSTOM** Portes d'accès  
120 voitures de métro  
> 3 M€



### Amsted Rail

Composants de freins fret  
Commandes multiples



## ➔ PRISE DE COMMANDES RECORD POUR LES SERVICES

### AMERIQUES



#### Fret et locomotives USA

Commandes multiples

### EUROPE



#### Ville de Séville

Maintenance des portes palières  
21 stations  
> 5 M€



#### Transports périurbains ScotRail

ScotRail  
Révision des portes  
40 trains ~ 5 M€



#### Trains Angel

angel  
Réhabilitation vantaux portes  
d'accès  
286 trains > 5 M€



#### Révision des X2000

ABB  
ABB Schweiz  
Réhabilitation systèmes HVAC  
271 voitures  
> 5 M€

### ASIE PACIFIQUE



#### Trains Millenium



Fourniture de disques de freins  
70 trains  
~ 5 M€



#### Korail HS



Kits de pièces de rechange pour  
portes et pantographes  
> 10 M€

### RESTE DU MONDE



#### Algérie



Mise à niveau et modernisation  
202 voitures  
> 45 M€



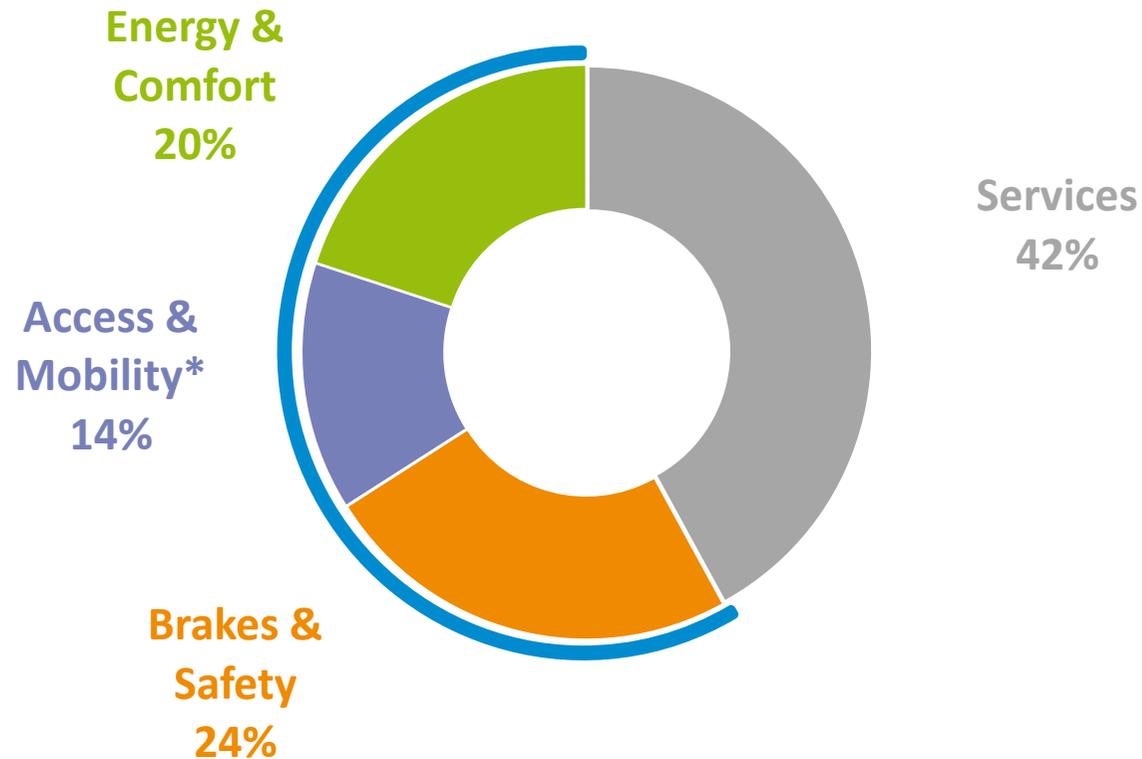
## ➔ REPARTITION EQUILIBREE DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DIVISION

PREMIERE MONTE

58%

SERVICES

42%



**Croissance organique de +7,3% en Première Monte  
liée à la montée en puissance des livraisons sur les grandes plateformes**  
**Forte croissance organique de +8,6% pour les Services**

\* Le segment Information & Safety a été intégré à la division Energy & Comfort au 1<sup>er</sup> Avril 2014.



## UNE PERFORMANCE SOLIDE SUR TOUS LES MARCHES

### Amériques

16%

#### AMERIQUES

**Croissance organique +14,4%**

Forte croissance du fret aux Etats-Unis

### Europe

61%

#### EUROPE

**Croissance organique +6,5%**

Fort niveau de livraisons en Europe en 1<sup>ère</sup> monte et forte activité pour les Services

### Asie-Pacifique

22%

#### ASIE-PACIFIQUE

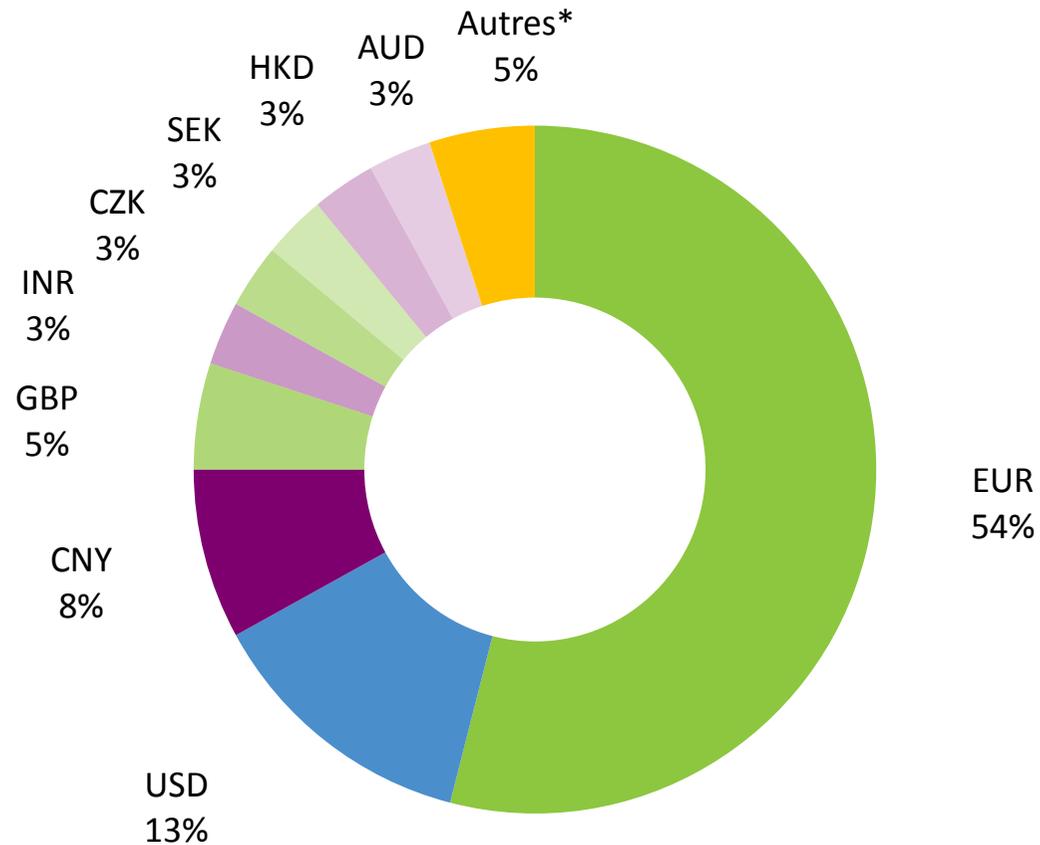
**Croissance organique +6,5%**

Bon niveau de livraisons en Chine et dans le Pacifique



## ➔ EFFET DE CHANGE FAVORABLE

CA groupe 2014/15 par devise



- Impact positif de 15,1 M€
- Politique de couverture des expositions de change sur projets multidevises
- Exposition à la conversion du chiffre d'affaires et des résultats des filiales hors zone Euro

\* Autres inclus : CHF, BRL, RUB, KRW, PLN and IRR



## ➔ COMPTE DE RESULTAT (1/2)

<i>En millions d'euros</i>	2014/15	2013/14 retraité	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 048,4</b>	<b>957,2</b>	<b>+9,5%</b>
Marge brute	254,4	227,0	+12,1%
<i>En % du CA</i>	24,3%	23,7%	
Frais commerciaux, généraux et administratifs	(135,7)	(121,8)	+11,3%
Frais de Recherche & Développement	(17,0)	(13,6)	
Autres produits et charges	(13,0)	(8,3)	
Quote-part de résultat des co-entreprises	6,6	4,3	+50,0%
<b>Résultat opérationnel Groupe*</b>	<b>95,3</b>	<b>87,6</b>	<b>+8,7%</b>
<i>En % du CA</i>	9,1%	9,2%	

- **Croissance du chiffre d'affaires de +9,5% (+ 7,8% à périmètre et taux de change constants)**
- **Augmentation de la marge brute (+60 points de base)**
  - Premiers effets du plan de redressement lancé en avril 2014 malgré les surcoûts sur les projets Freins, Coupleurs et Portes en Europe et les projets Climatisation et Portes en Chine
- **Hausse de +11,3% des frais généraux et administratifs**
  - Investissements dans les plans d'action à court terme (excellence industrielle, qualité, équipes audits projets...)
  - Renforcement de la direction des Divisions
- **Croissance de +8,7% du résultat opérationnel Groupe\***

\* Le résultat opérationnel Groupe inclut la quote-part de résultat des co-entreprises



## COMPTE DE RESULTAT (2/2)

<i>En millions d'euros</i>	2014/15	2013/14 retraité	Variation
<b>Résultat opérationnel Groupe*</b>	<b>95,3</b>	<b>87,6</b>	<b>+8,7%</b>
Résultat financier	(13,9)	(11,1)	
Impôts	(28,5)	(26,4)	
Intérêts minoritaires	(2,8)	-	
<b>Résultat net – part du Groupe</b>	<b>55,7</b>	<b>50,1</b>	<b>+11,1%</b>
<i>En % du CA</i>	5,3%	5,2%	
<b>Bénéfice par action (BPA) en euros</b>	<b>3,88</b>	<b>3,50</b>	<b>+10,9%</b>

- **Augmentation des charges financières**

- Hausse de la charge d'intérêt liée au financement Schuldschein, malgré la baisse des taux d'intérêt et de meilleures couvertures de taux

- **Taux effectif d'impôt de 38,1 % contre 36,6 % en N -1**

- Mix pays défavorable

- **Intérêts minoritaires**

- Contribution positive en raison de la faible performance des co-entreprises chinoises, qui n'a pu être compensée par les bons résultats des autres minoritaires

- **Résultat net – part du groupe en hausse de +11,1%**

\* Le résultat opérationnel Groupe inclut la quote-part de résultat des co-entreprises



## FLUX DE TRESORERIE

<i>En millions d'euros</i>	2014/15	2013/14 retraité	Variation
<b>Résultat net avant intérêts minoritaires</b>	<b>52,9</b>	<b>50,1</b>	<b>+2,8</b>
Amortissements	17,5	16,0	
Variations de provisions et autres éléments sans incidence sur la trésorerie	11,6	11,7	
Quote-part de résultat des co-entreprises	(6,6)	(4,4)	
Dividendes reçus des co-entreprises	3,2	1,3	
Coût de l'endettement financier net	11,0	9,3	
Charge d'impôts	28,5	26,4	
<b>Capacité d'exploitation avant intérêts et impôts</b>	<b>118,0</b>	<b>110,4</b>	<b>+7,6</b>
Variation du besoin en fonds de roulement (BFR)	4,4	(38,1)	
Impôts versés	(25,8)	(30,8)	
Intérêts financiers nets versés	(9,8)	(8,9)	
Investissements	(23,2)	(15,4)	
<b>Flux de trésorerie disponible</b>	<b>63,6</b>	<b>17,2</b>	<b>+46.4</b>

- **Impact positif de la variation du BFR (+4 M€)**
  - Hors impact de change et variation des cessions de créances, augmentation des stocks et des créances clients principalement compensées par la hausse des avances clients et des fournisseurs
  - Cessions de créances en hausse de +17,2 M€
- **Investissements de 23,2 M€, soit 2,2% du CA**
- **Forte génération de flux de trésorerie disponible de 63,6 M€ dont 46 M€ hors variation des cessions de créances**



## UNE SITUATION FINANCIERE SOLIDE

<i>En millions d'euros</i>	2014/15	2013/14 retraité	Variation
Dettes financières brutes	431,2	447,6	-16,4
Créances financières	(9,9)	(7,4)	-2,5
Trésorerie	(236,8)	(239,2)	+2,4
<b>Endettement financier net</b>	<b>184,4</b>	<b>201,0</b>	<b>-16,6</b>
<i>Ratio de levier* (endettement financier net / EBITDA)</i>	<i>1,49x</i>	<i>1,82x</i>	
<b>Capitaux propres</b>	<b>657,5</b>	<b>577,6</b>	<b>+79,9</b>
<i>Ratio de structure**(endettement financier net / capitaux propres)</i>	<i>0,26</i>	<i>0,34</i>	

- **Une situation financière solide**

- Endettement financier net de 184 M€
- Ratio de levier de 1,5x EBITDA , en amélioration par rapport à 1,8x en Mars 2014
- Ratio de structure de 0,26

- **Une situation de trésorerie très saine**

- 237 M€ de trésorerie et 150 M€ de lignes de crédit confirmées mais non tirées

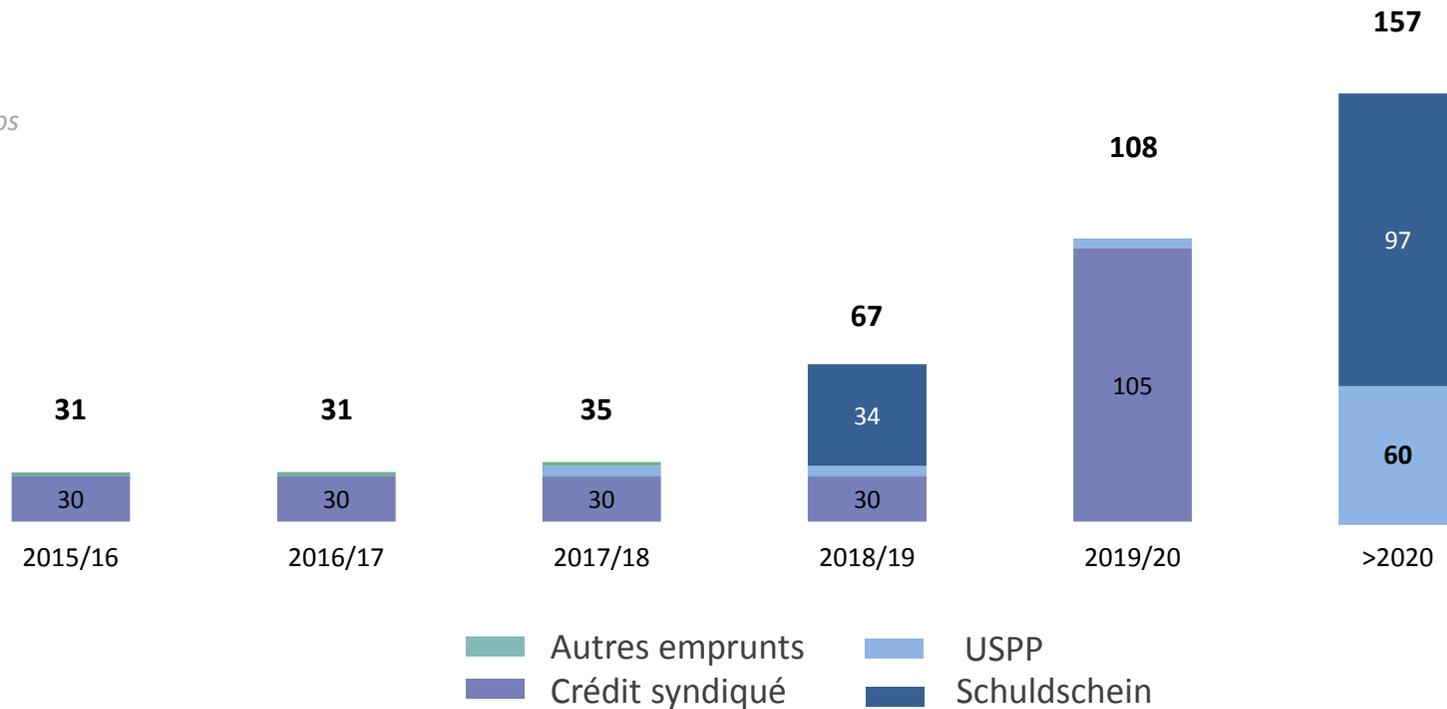
\* Ratio de levier calculé selon la définition du crédit syndiqué ; 1,58x pour le SSD, 1,59x pour la ligne de crédit bilatérale et 1,68x pour l'USPP

\*\* Ratio de structure calculé selon la définition du crédit SSD, correspondant à 0,28 selon l'USPP et 0,26 selon la ligne de crédit bilatérale



## AMELIORATION DE LA MATURITÉ DE LA DETTE

En millions d'euros



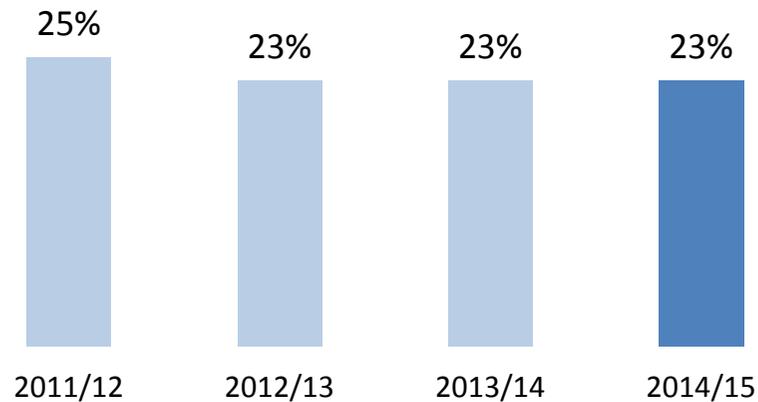
- **Renouvellement opportun du crédit syndiqué**
  - Conditions de marché favorables
  - Amélioration des termes et conditions
  - La plupart des lignes de crédit bilatérales désormais intégrées
- **Aucune échéance majeure de remboursement avant 2019**



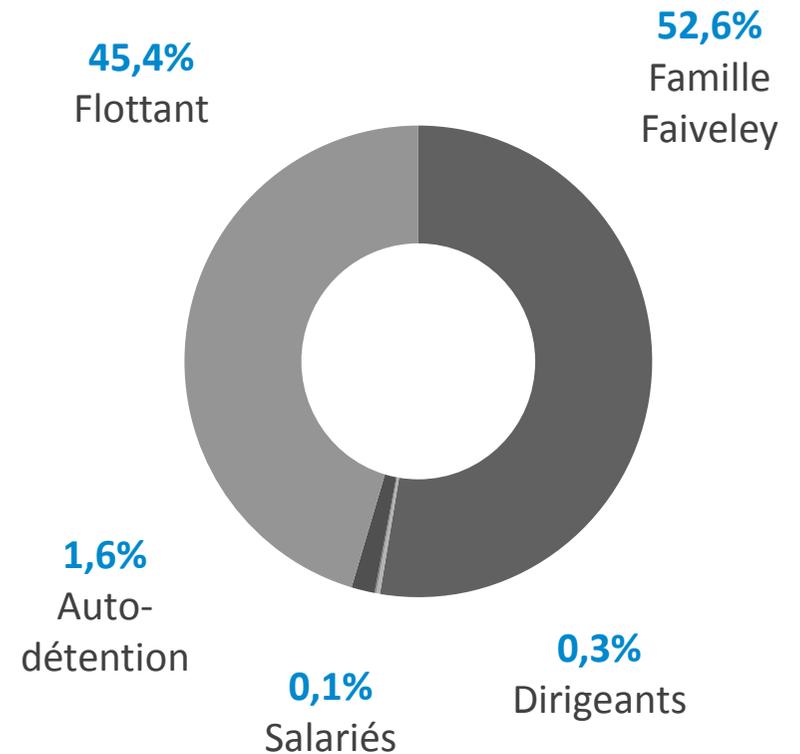
## DIVIDENDE ET ACTIONNARIAT

### Dividende proposé

- Proposition de dividende unitaire de 0,90 euros en hausse de +12,5% par rapport à 2013/14
- Assemblée générale le 18 septembre 2015
- Ratio de distribution :



### Structure du capital <sup>(1)</sup>



**Ratio de distribution conforme à la politique de distribution de 20% à 25% du résultat net**



ET MAINTENANT?

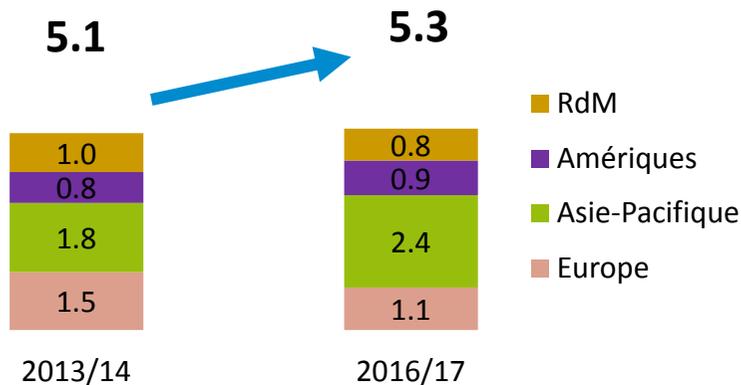


**Un marché en croissance**

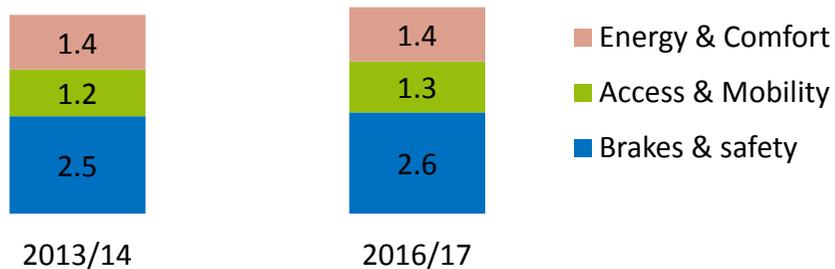


## TENDANCES DU MARCHÉ PREMIERE MONTE A LONG TERME

### MARCHE DES EQUIPEMENTS PAR ZONE



### MARCHE DES EQUIPEMENTS PAR DIVISION



#### • Solides facteurs de croissance

- Urbanisation et croissance démographique
- Préoccupations environnementales
- Renouvellement des flottes
- Mondialisation des échanges

#### • Croissance tirée par la zone Asie Pacifique

- 4 marchés stratégiques identifiés: la Chine, l'Inde, l'Amérique du Nord et l'Europe de l'Ouest

#### • Croissance future tirée par le segment transports urbains

- Stabilité du segment grande vitesse
- Croissance des locomotives, avec des opportunités importantes liées à de grands projets dans les pays émergents



## ➔ UN MARCHÉ DES SERVICES EN CROISSANCE

**CAGR**  
**+3,3%**

- **Fortes perspectives de croissance dans les Services**
  - Progression de la base installée, conséquence des importants investissements réalisés
  - Vieillessement des flottes : rénovations nécessaires
  - Augmentation de l'utilisation des flottes : extension de l'offre transport
  - Technologie complexe : nécessité pour les opérateurs de s'assurer le soutien d'experts de l'industrie
  - Amélioration de l'accessibilité du marché : externalisation de la maintenance par certains opérateurs, processus de libéralisation de plusieurs marchés matures en cours



Nos 4 marchés **stratégiques clés**



## ➔ NOS 4 MARCHES STRATEGIQUES CLES



### EUROPE DE L'OUEST

**Marché mondial équipements 2016/17 : 0,8 Md€**

**Recul du marché malgré les nouveaux projets**

- Importants investissements en métro et interurbain (Londres, S-Bahn de Berlin, Grand Paris)
- Ralentissement du marché de la grande vitesse et des EMU
- Manque de financements (France, Italie, Espagne)



### AMERIQUE DU NORD

**Marché mondial équipements 2016/17 : 0,7 Md€**

**Un marché dynamique dominé par le fret**

- Marché du fret tiré par la croissance du PIB américain :
  - Demande soutenue pour de nouvelles locomotives
  - Marché des wagons au plus haut en 2015/16
- Importante commande attendue en TGV (Amtrak)



### CHINE

**Marché mondial équipements 2016/17 : 1,6 Md€**

**Un marché important en croissance continue**

- Demande soutenue pour les trains à grande vitesse
- Croissance solide du segment interurbain
- Segment métro en croissance continue, tirée par l'urbanisation
- Emergence du segment LRV avec d'importants investissements



### INDE

**Marché mondial équipements 2016/17 : 0,3 Md€**

**Un marché émergent et prometteur**

- Nouvelle impulsion donnée par les Autorités à l'économie indienne et au secteur ferroviaire
- Forte croissance du segment métro
- « Mégaprojets » de locomotives attendus mais non inclus dans les chiffres



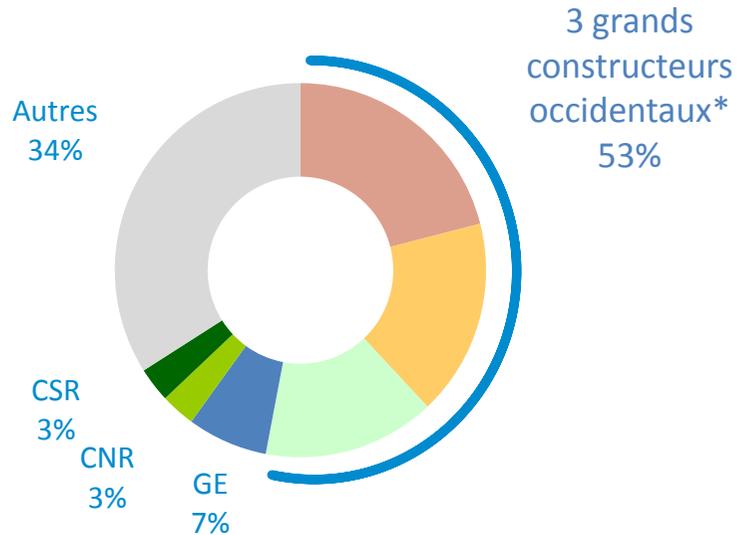
Un environnement  
en mutation



## ➔ UNE REVOLUTION CHEZ LES CONSTRUCTEURS

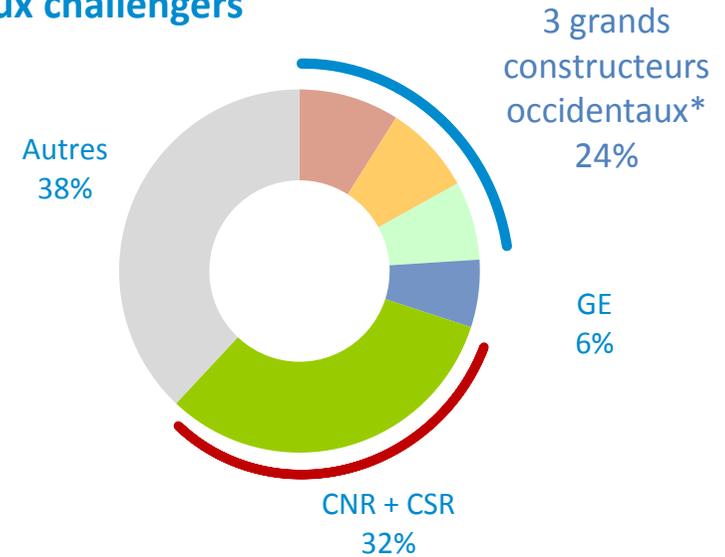
2002

3 acteurs historiques - 53% de part de marché  
Peu de challengers



2013

3 acteurs historiques - 24% de part de marché  
CRRC\*\* leader mondial avec part de marché de 32%  
Nombreux challengers



### Cultiver la proximité client

#### Faiveley doit adapter encore davantage :

- Son offre produits et systèmes
- Son excellence en gestion de projets et de contrats
- Son implantation et sa compétitivité

\* Bombardier, Alstom et Siemens

\*\* CRRC : Nouvelle entité créée suite au rapprochement de CSR et de CNR à fin 2014

Source : Publications sociétés, rapport de courtiers



## DES OPERATEURS QUI RESTENT ESSENTIELLEMENT REGIONAUX

### Europe :

- Ouverture progressive des marchés régionaux donnant lieu à de nouveaux modèles économiques comme les contrats de service à long terme (LTSA) visant à optimiser les coûts sur le cycle de vie (e.g. Allemagne)
- Grands acteurs publics sous pression en raison des dettes d'états
- Opérateurs, constructeurs et équipementiers en concurrence et coopérant pour la maintenance
- Grands opérateurs : exigences techniques accrues et termes et conditions de plus en plus contraignantes
- Opérateurs privés : recherche d'optimisation de la performance

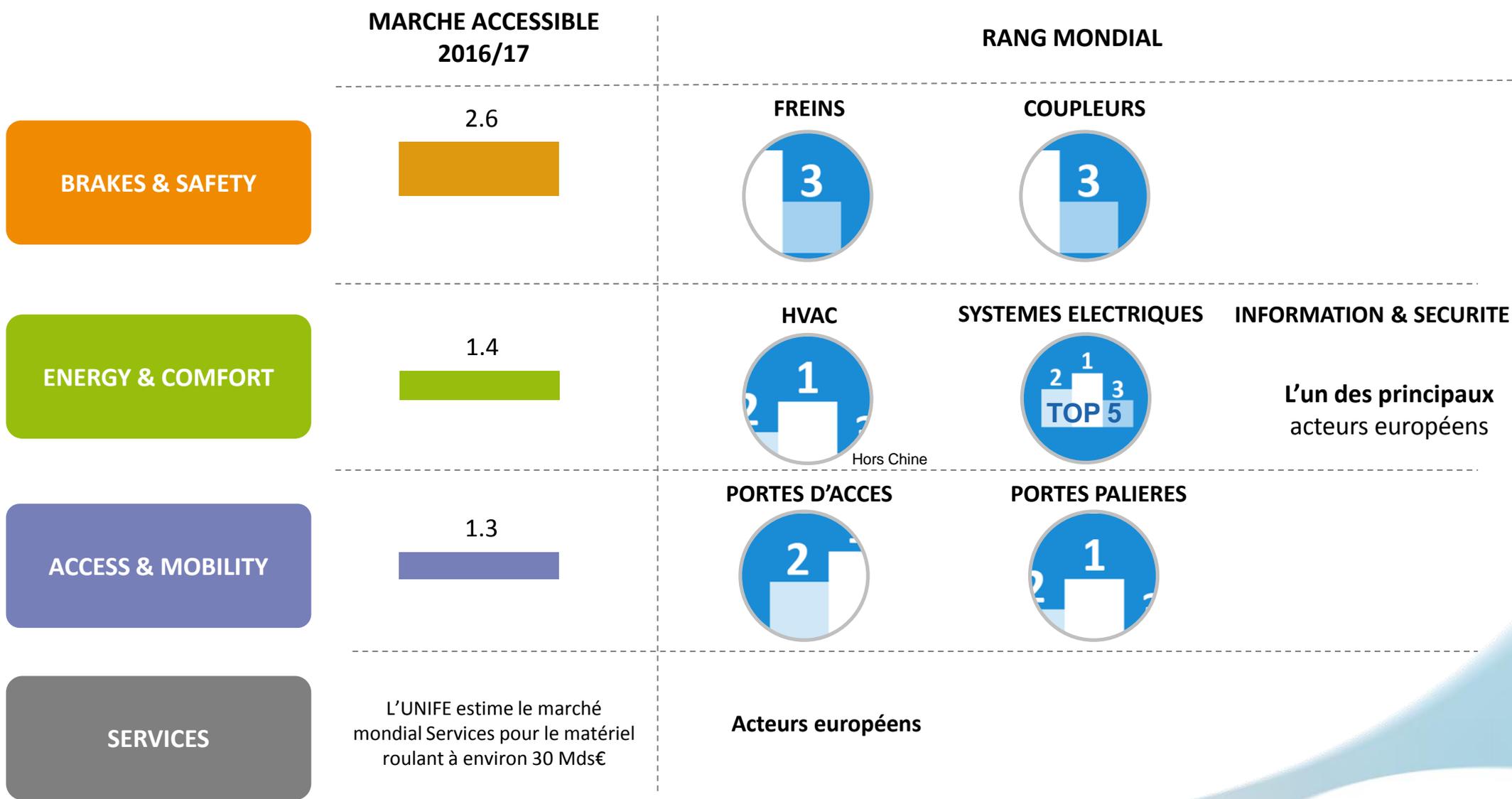
### Autres régions :

- Emergence de partenariats en termes de Maintenance, réparation et révision (MRO) – (e.g. Singapour)
- Accroissement de la part de marché du fret ferroviaire américain grâce aux bas coûts de l'énergie, à une meilleure productivité et au manque d'investissements pour l'interopérabilité

EUR billions



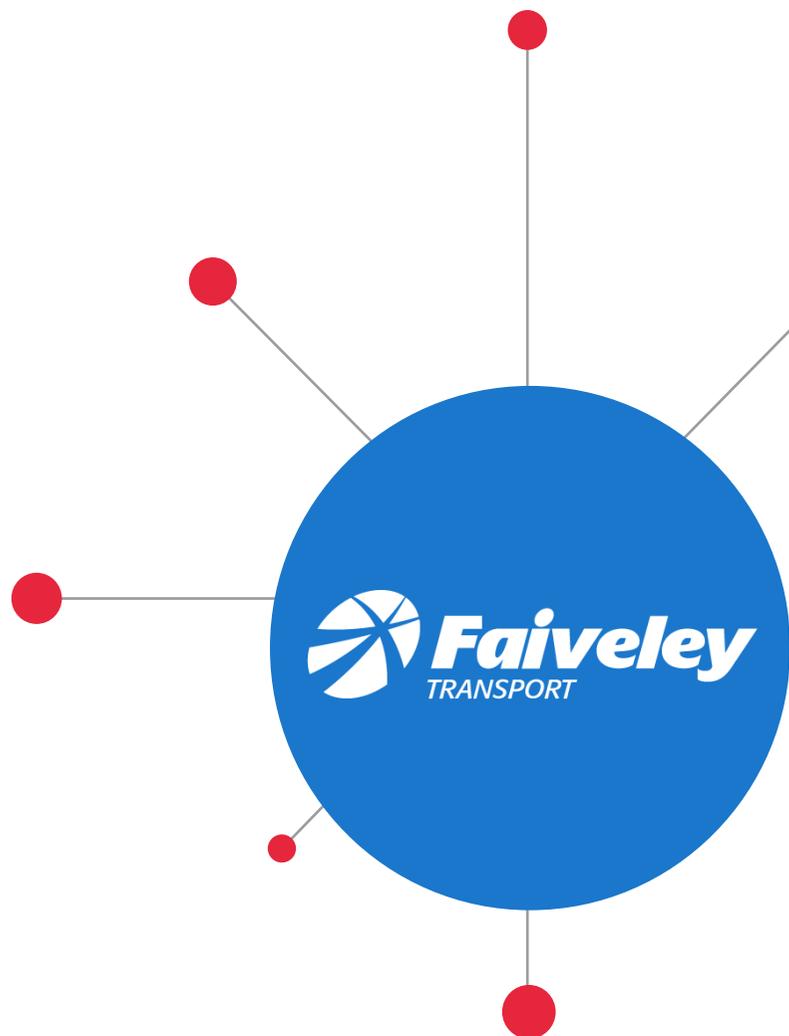
# DES POSITIONS DE LEADER MALGRE L'INTENSIFICATION DE LA CONCURRENCE



L'un des principaux acteurs européens

Source : Publications sociétés - Estimations internes Faiveley Transport





# NOS *VALEURS*

A QUOI  
ASPIRONS-NOUS ?



## ➔ NOS VALEURS

### FIABLES

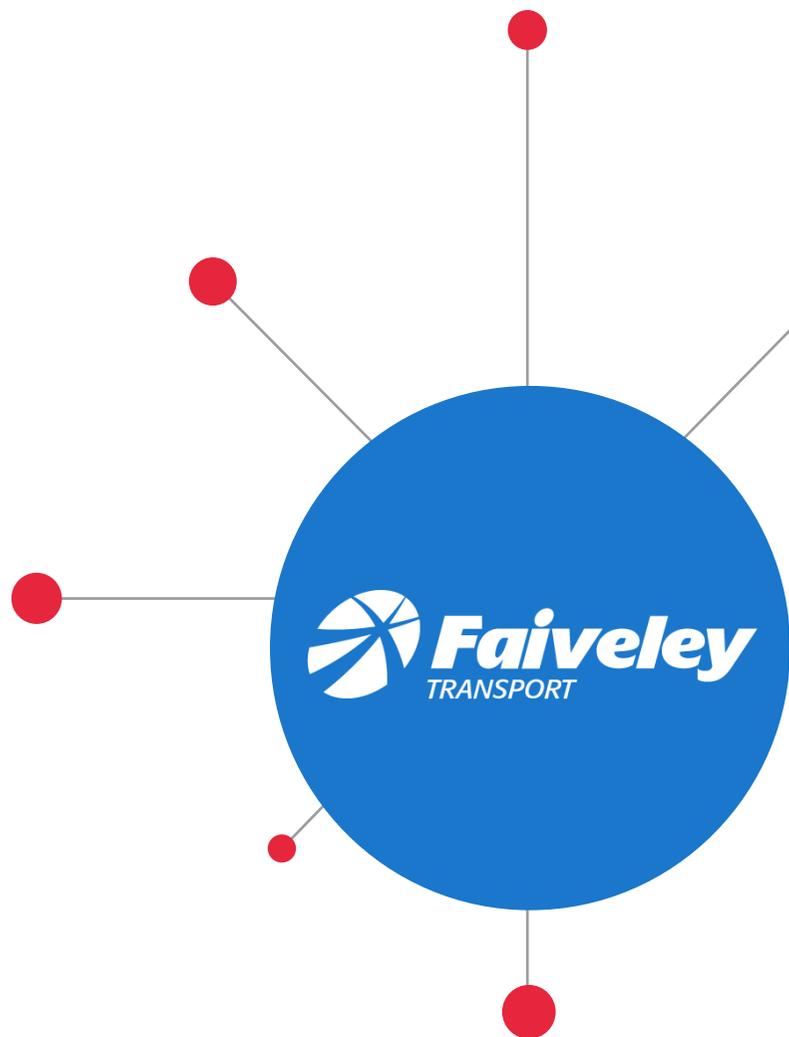
Nos clients peuvent compter sur nous.  
Nous honorons nos engagements en toute intégrité.  
Nous répondons de nos actions et sommes des partenaires de confiance.

### COLLABORATIFS

Nous formons une unique équipe mondiale.  
Nous nous écoutons et nous respectons mutuellement.  
Nous partageons notre savoir et croyons en notre contribution collective.

### PASSIONNES

Le ferroviaire est notre passion. Passion et savoir-faire sont les piliers de notre métier, sur lesquels nous nous appuyons pour répondre aux besoins de nos clients avec créativité et dans les meilleurs délais.



# NOTRE *AMBITION*

OU VOULONS-NOUS  
ALLER ?



## ➔ NOTRE OBJECTIF PRINCIPAL : CRÉER DE LA VALEUR



**Une proximité Client**  
incomparable

**Excellence** dans  
l'exécution

Des systèmes et des  
produits **compétitifs et**  
**fiables**

Des solutions **innovantes**

Pour  
**nos Clients**



**Augmentation** des  
résultats **récurrents**

Poursuite de la  
croissance des **Services**

Génération soutenue  
de **flux de trésorerie**

Pour  
**nos Actionnaires**



**Faire vivre** nos valeurs

**Agir** comme un seul  
**Faiveley**

**Développer** les talents

Des **installations**  
exemplaires

Pour  
**nos Equipes**



# NOTRE **PLAN STRATEGIQUE**

COMMENT  
REALISER NOS  
OBJECTIFS?



## ➔ UNE APPROCHE PRAGMATIQUE

Sept. 2014

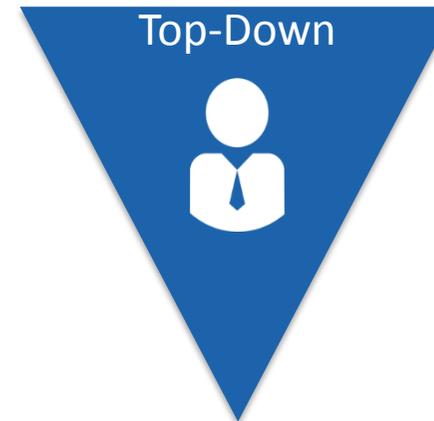
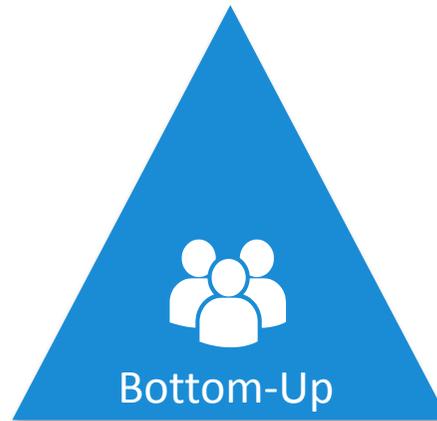
Mars 2015



Orientations du DG  
pour chaque Division



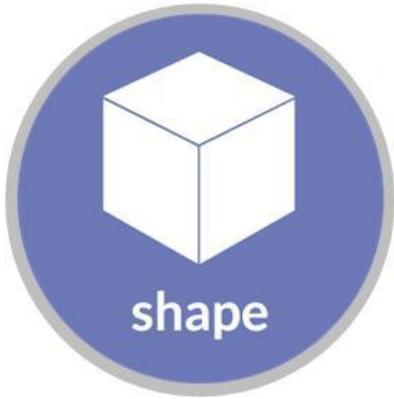
Ajustements de l'équipe de direction  
en fonction des priorités du Groupe et  
de l'allocation des moyens



Elaboration par chaque Division  
d'un plan 2015/18 détaillé



## ➔ 5 PILIERS STRATEGIQUES



Opérer en leader mondial de l'équipement ferroviaire



**Adapter notre implantation industrielle et notre organisation pour améliorer notre performance et notre compétitivité.**

**Exemples d'actions clés :**

**IMPLANTATION**

**ORGANISATION**

**1** Un site de production ultra-moderne en République Tchèque

**2** Implantation industrielle multi-produits en Inde

**3** Nouvelle organisation des Divisions

**4** Nouvelle organisation en Chine

**5** Nouvelle organisation des RH et de la Finance



## ➔ ADAPTER NOTRE IMPLANTATION INDUSTRIELLE

**Développer des sites de production et d'achat dans les zones à bas coûts tout en conservant l'ingénierie et la R&D dans nos Centres de Compétences historiques mondialement reconnus.**

1

### **Un site de production ultra-moderne en République Tchèque**

Remplacement des installations existantes (pantographes, site de Blovice)  
Production de composants freins, coupleurs et portes

2

### **Implantation industrielle multi-produits en Inde**

Adresser le marché indien et base export (Asie-Pacifique hors Chine)  
Accompagner les constructeurs occidentaux ayant installé leurs hubs export en Inde





## ➔ ADAPTER NOTRE ORGANISATION

### Adapter notre organisation et redéfinir la gouvernance pour la rendre plus performante

3

#### Nouvelle organisation des Divisions

Des divisions ayant une responsabilité pleine et entière sur leur périmètre et chargées de piloter l'activité

4

#### Nouvelle organisation en Chine

Une équipe de management dédiée au marché chinois

5

#### Nouvelle organisation des RH et de la Finance

Indépendance des fonctions Finance et RH, colonne vertébrale de la nouvelle gouvernance et des mécanismes de contrôle de Faiveley Transport  
Support opérationnel RH et Finance pour les Divisions (Business Partner)



**EXECUTE**

**Viser l'excellence opérationnelle en termes de gestion de projet, qualité, délais de livraison et compétitivité, afin de :**

- Pleinement satisfaire les exigences de nos clients – opérateurs et constructeurs
- Améliorer notre performance financière

**Exemples d'actions clés :**

**1**

**Faiveley  
Worldwide  
Excellence**

**2**

**Renforcer les  
fonctions  
opérationnelles**



## ➔ SELECTION D' ACTIONS CLES *EXECUTE*

1

### Faiveley Worldwide Excellence

Déployer le meilleur référentiel de procédés (Faiveley Management System & contrôle interne)

Systèmes d'information totalement intégrés au sein de notre chaîne de valeur afin d'uniformiser les méthodes de travail

6 sites certifiés d'ici mai 2016

12 sites importants certifiés d'ici mai 2017



2

### Renforcer les fonctions opérationnelles

Project Management Office

Programme de développement fournisseurs

Renforcement de la Direction des Opérations Groupe

Initiatives achats



 **CREATE**

**Investir dans l'Innovation Produits et Systèmes afin de maintenir une avance technologique, répondre aux besoins de nos clients et améliorer la compétitivité de notre offre de systèmes et de services**

**Programme de R&D aligné sur les besoins des clients et motivé par les grandes tendances du marché :**

- Efficacité énergétique et réduction du poids
- Fiabilité et disponibilité des équipements
- Réduction des coûts
- Coûts de cycle de vie pour les opérateurs

**2% du chiffre d'affaires groupe dédié chaque année à la Recherche et au Développement (hors projets clients)**

**Exemples de programmes clés de R&D :**

**1 Neoflexx ©**

**2 ESP4C ©**



1

## Neoflexx ©

**Nouvelle génération de disques de freins montés sur essieu**

**Technologie unique et brevetée par soudage par faisceau d'électrons conçue pour les utilisations les plus exigeantes**

Conforme aux normes UIC et EN

Plus longue durée de vie

Optimisation du coût de cycle de vie

Flexibilité de la conception et des dimensions

Haute fiabilité et disponibilité

Faible poids

Délais de livraison courts



2

## ESP4C ©

**Mécanisme de porte ultra-compact pour le marché « mass transit »**

**Conception unique, brevetée, mettant en œuvre des composants éprouvés**

Optimisation de l'encombrement et du poids

Faible niveau sonore

Qualité et fiabilité élevées





**➔ DEVELOP**

**Concentrer et dynamiser nos actions commerciales, pour réaliser une croissance régulière et rentable à un rythme supérieur au marché ferroviaire**

**Exemples d'actions clés :**

**1**

**Régions  
stratégiques  
clés**

**2**

**Développer  
la Division  
Services**

**3**

**Croissance  
externe**



## ➔ SELECTION D' ACTIONS CLES *DEVELOP*

1

### Régions stratégiques clés : Chine, Inde, Amérique du Nord et Europe de l'Ouest

Tirer parti du potentiel de croissance soit organique soit par gain de parts de marché  
Adapter notre offre produits et systèmes avec les plateformes des constructeurs

2

### Services

Stratégie commerciale proactive ciblant l'ensemble de la base installée  
Optimisation des ventes de pièces détachées au travers des délais de livraison  
Développer l'offre de services d'ingénierie  
Développer les partenariats clients

3

### Croissance externe

Développer nos positions sur les marchés en forte croissance  
Acquisition de technologies adjacentes



## Créer une culture commune et un environnement de travail qui favorisent le développement et l'engagement des équipes

1

### Déployer les Valeurs du Groupe

**FIABLES** : Nos clients peuvent compter sur nous. Nous honorons nos engagements en toute intégrité. Nous répondons de nos actions et sommes des partenaires de confiance.

**COLLABORATIFS** : Nous formons une unique équipe mondiale. Nous nous écoutons et nous respectons mutuellement. Nous partageons notre savoir et croyons en notre contribution collective.

**PASSIONNES** : Le ferroviaire est notre passion. Passion et savoir-faire sont les piliers de notre métier. Nous nous appuyons sur eux pour répondre aux besoins de nos clients de manière créative et dans les meilleurs délais.

2

### Gestion des talents

Processus d'identification des potentiels

Programmes d'incitation cohérents, des dirigeants à l'ensemble des collaborateurs

Développement des Talents



## ➔ OBJECTIFS FINANCIERS DU PLAN STRATEGIQUE

### Chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires de **1,3 Md€**  
en 2017/18

### Résultat opérationnel Groupe\*

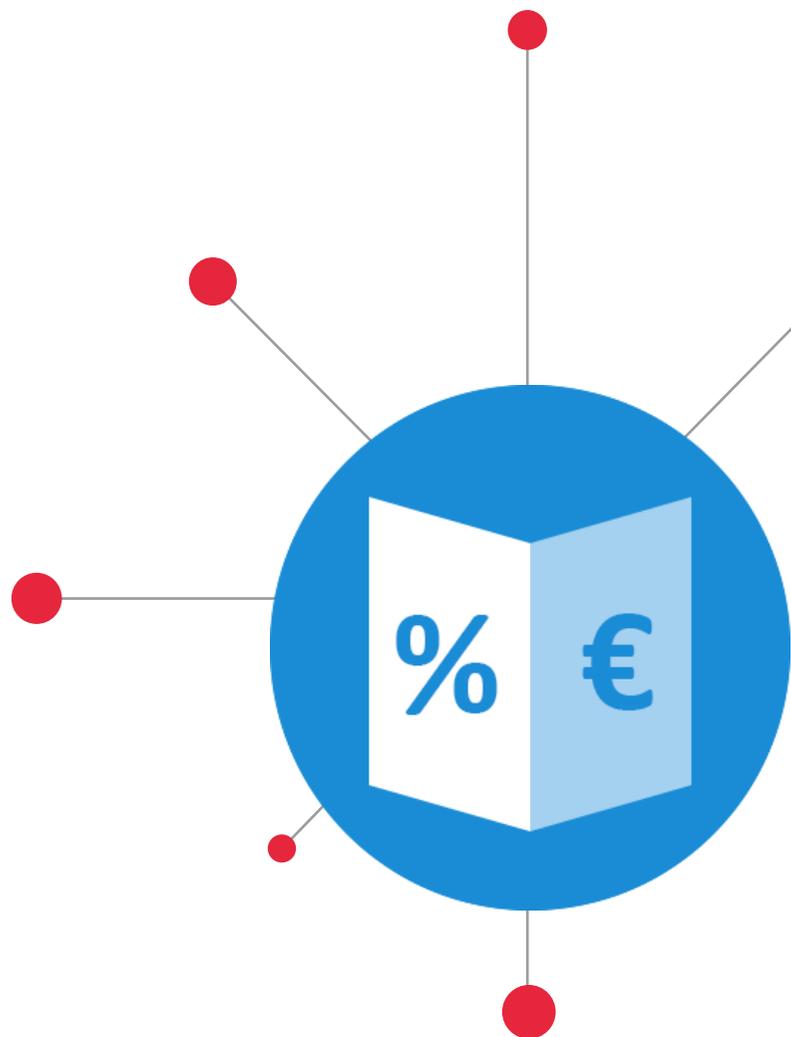
Marge opérationnelle  
Groupe\* de **11% à 12%**

Résultat opérationnel  
Groupe\* avant  
restructurations de  
**125 M€ à 140 M€**, hors  
croissance externe

### Flux de trésorerie disponible

Génération d'un flux  
de trésorerie disponible  
cumulé de **plus de 110 M€**  
sur les 3 prochaines années

\* Résultat opérationnel groupe (inclut la quote-part de résultat des co-entreprises) avant coûts de restructurations  
Information prospective aux taux d'avril 2015.



NOTRE  
***PLAN  
FINANCIER***

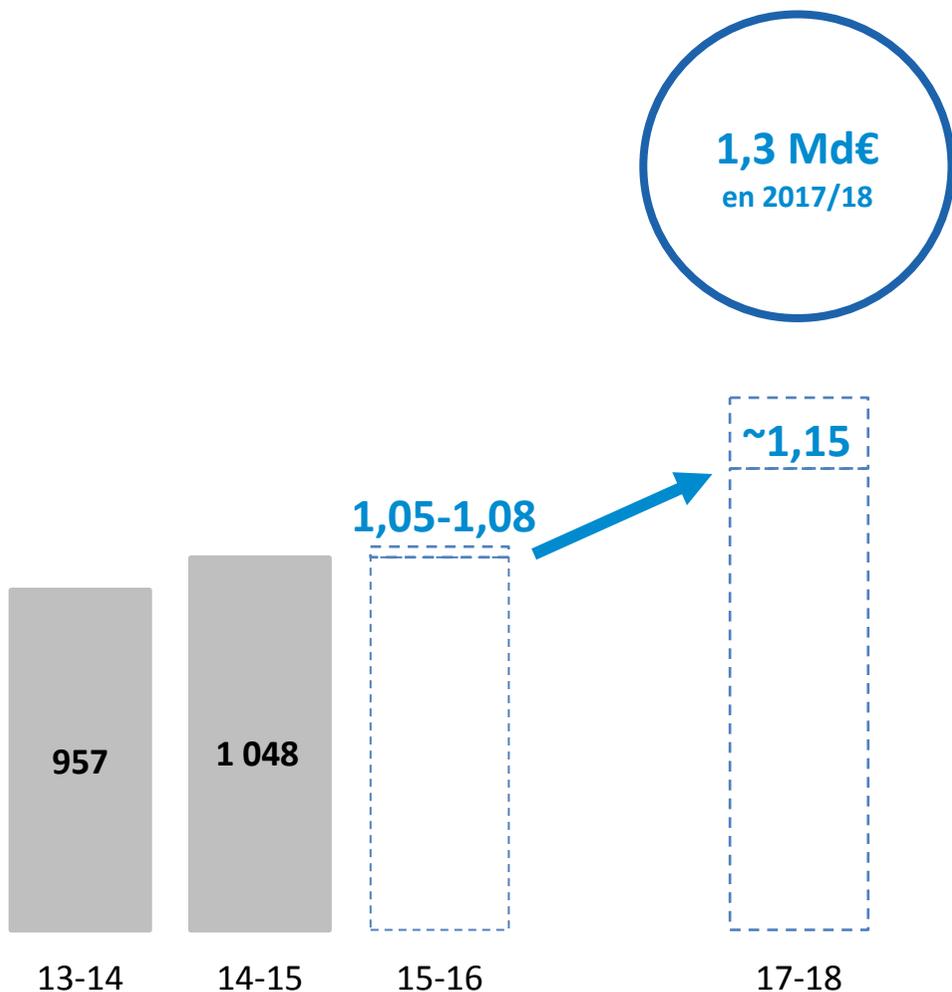


## PRINCIPALES HYPOTHESES

- Pas de changement majeur imprévu par rapport aux **perspectives de croissances actuelles** des économies matures et des pays émergents
- **Taux de change** constants (Avril 2015)
- **Initiatives du Plan Stratégique** prises en compte : importantes dépenses opérationnelles et investissements pour le déploiement du plan, bénéfiques attendus principalement à partir de 2017/18
- Marché du fret américain en milieu de cycle en 2017/18



## ➔ PERSPECTIVES DE CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES



### OBJECTIF 2015/16

De 0,5 % à 3 % de croissance du CA, de 1 050 M€ à 1 080 M€

- Croissance de la division Services
- Important niveau du fret aux Etats-Unis
- Visibilité grâce au carnet de commande

### AMBITION 2017/18

~1,3 Md€ de chiffre d'affaires en 2017/18

CAGR de +4% en 16/17 et 17/18 à périmètre comparable

- Etats-Unis de retour en milieu de cycle fret
- Perspectives de croissance de la division Services : CAGR de +6 %

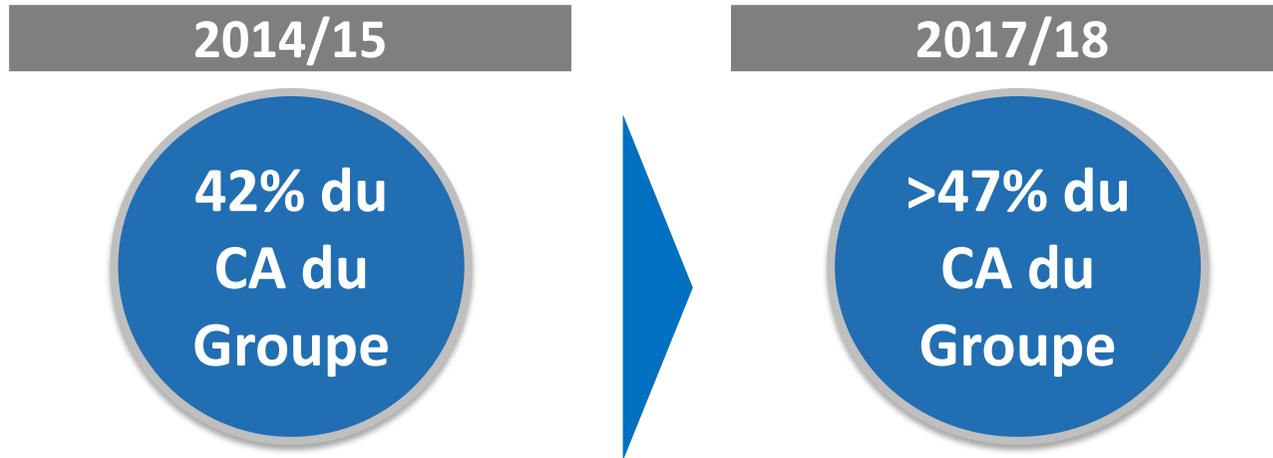
150 M€ de CA supplémentaire en 2017/18 provenant de la croissance externe

- Développer nos positions sur les marchés en forte croissance
- Acquisitions de technologies adjacentes
- Nombreuses cibles potentielles, de petite ou moyenne taille
- Stricte discipline financière

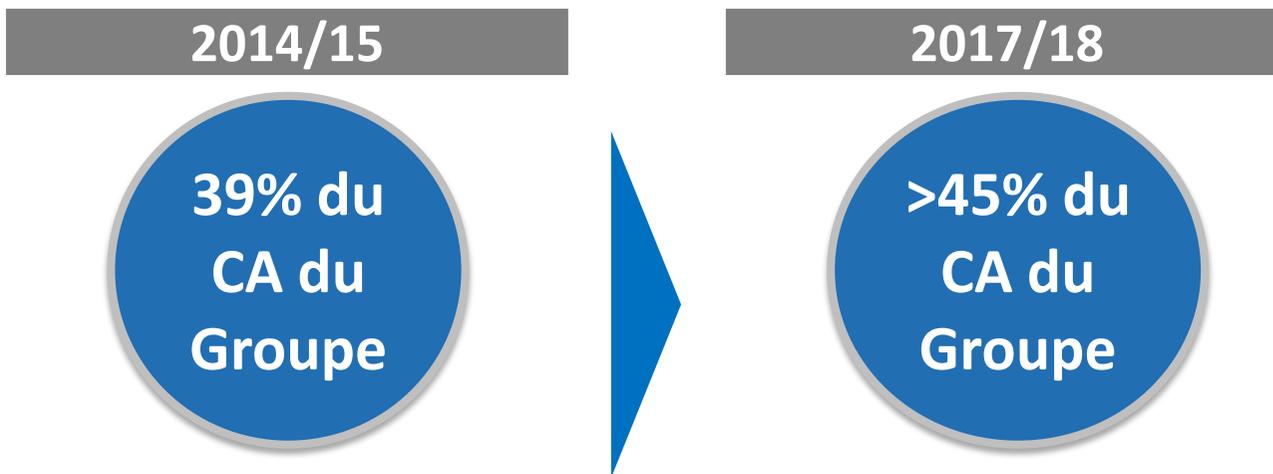


## EVOLUTION SIGNIFICATIVE DE LA REPARTITION DU CA

### Croissance des Services supérieure à celle des divisions Première Monte

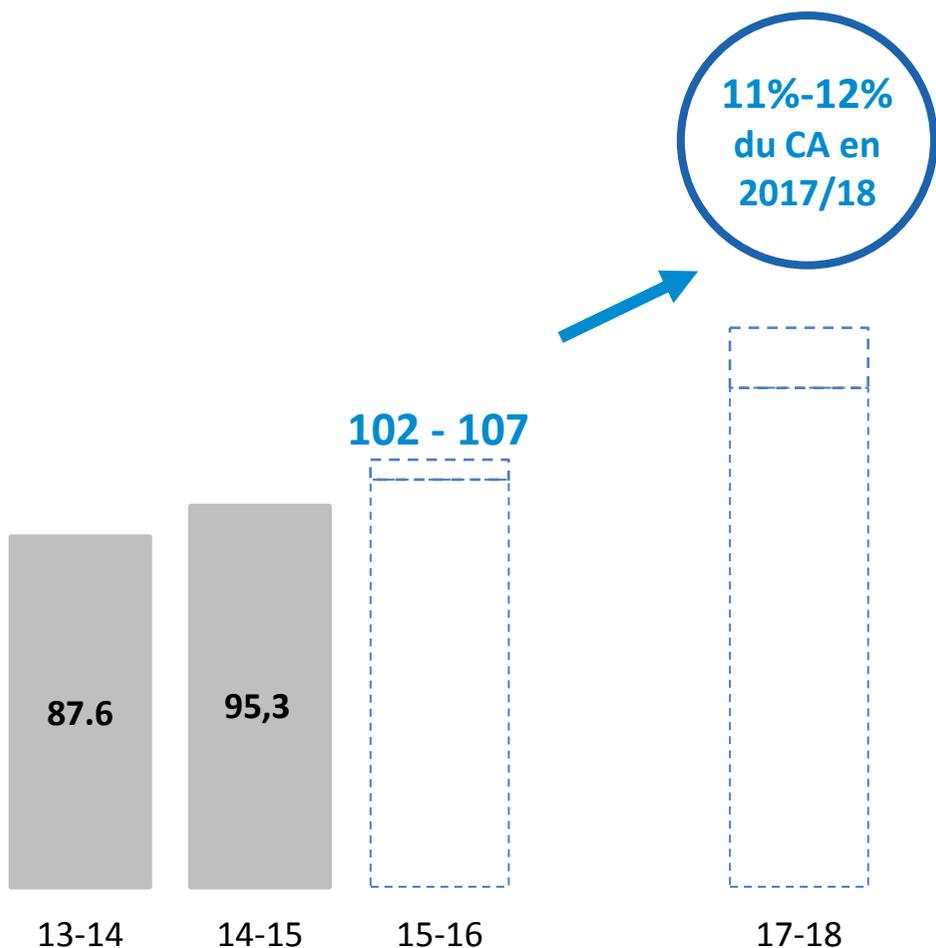


### Croissance du CA hors Europe





# ➔ FORTE CROISSANCE DU RESULTAT OPERATIONNEL GROUPE\*



## OBJECTIF 2015/16

Résultat opérationnel Groupe \* compris entre 102 M€ et 107 M€ en hausse de 5% à 10%  
 Malgré les moyens additionnels dédiés au lancement du plan d'action stratégique

## AMBITION 2017/18

Hausse de la marge opérationnelle Groupe\*, entre 11% et 12% du CA

- Croissance du chiffre d'affaires
- Priorité à l'exécution projet
- Impacts positifs des initiatives du Plan stratégique

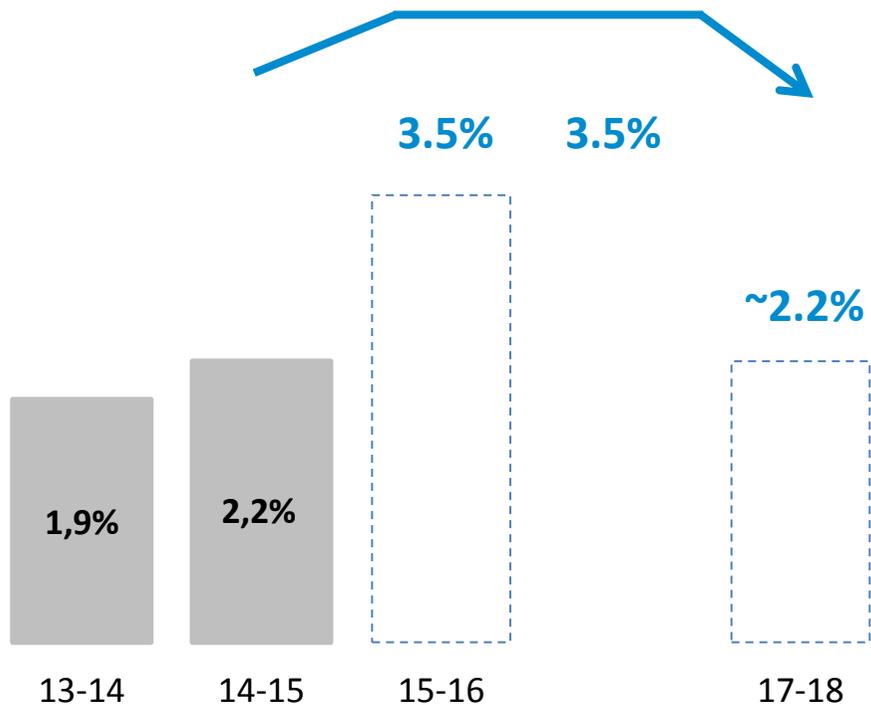
Résultat opérationnel Groupe\* de 125 M€ à 140 M€ (hors croissance externe)  
 De 5 M€ à 7 M€ de frais de restructuration par an, sur 3 ans  
 Coûts de mise en œuvre du plan d'action (y.c restructurations) :

En millions d'euros	2015/16	2016/17	2017/18
Frais supplémentaires	~23	~25	~24
Dont non-récurrents	~10	~10	~9

\* : Résultat opérationnel groupe (inclut la quote-part de résultat des co-entreprises) avant restructurations  
 Information prospective aux taux d'avril 2015.



## ↑ HAUSSE DES INVESTISSEMENTS SOUTENANT LE PLAN STRATEGIQUE



### OBJECTIF 2015/16

Investissements en hausse, à approx. 3,5% du CA du groupe en raison de la mise en œuvre des actions du plan stratégique

### AMBITION 2017/18

#### Niveau élevé maintenu en 2016/17

- Nouvelles implantations en Europe de l'Est, en Inde et en Chine
- Déploiement des systèmes d'information

Retour au niveau historique en 2017/18 (environ 2,2% du chiffre d'affaires)



## FLUX DE TRESORERIE DISPONIBLE ET DIVIDENDE

**> 110 M€**

De Flux de trésorerie cumulé sur 3 ans (15/16 à 17/18)

**20%-25%**

De ratio de distribution

### AMBITION 2017/18

Flux de trésorerie disponible cumulé de plus de 110 M€ sur 3 ans malgré un accroissement substantiel des investissements sur toute la durée du plan

**Principaux leviers:**

- Croissance du résultat opérationnel Groupe
- Initiative de gestion des stocks

### RATIO DE DISTRIBUTION

Maintien de la politique de distribution de dividende d'environ 20% à 25% du Résultat net consolidé part du Groupe



- **Chiffre d'affaires en croissance entre 1 050 M€ et 1 080 M€ sur l'exercice 2015/16**
  - Forte croissance de la division Services
  - Niveau élevé du marché américain du fret
- **Résultat opérationnel Groupe\* compris entre 102 M€ et 107 M€, en croissance de 5% à 10% sur l'exercice 2015/16**
- **Réalisation de plusieurs étapes importantes du Plan Creating Value 2018 :**
  - Ouverture du nouveau site de production en République Tchèque avant Mars 2016
  - Déploiement du nouvel ERP dans plus de 10 sites (cumulés)
  - 6 sites certifiés FWE avant Mai 2016



## ➔ OBJECTIFS FINANCIERS DU PLAN STRATEGIQUE

### Chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires de **1,3 Md€**  
en 2017/18

### Résultat opérationnel Groupe\*

Marge opérationnelle  
Groupe\* de **11% à 12%**

Résultat opérationnel  
Groupe\* avant  
restructurations de  
**125 M€ à 140 M€** (hors  
croissance externe)

### Flux de trésorerie disponible

Génération d'un flux  
de trésorerie disponible  
cumulé de plus de **110 M€**  
sur les 3 prochaines années

\* : Résultat opérationnel groupe (inclut la quote-part de résultat des co-entreprises) avant coûts de restructuration  
Information prospective aux taux d'avril 2015.



Questions  
Réponses



## ➔ CALENDRIER FINANCIER

23 juillet 2015

**Information financière du 1<sup>er</sup> trimestre 2015/16**

18 septembre 2015

**Assemblée Générale**

30 novembre 2015

**Résultats semestriels 2015/16**

28 janvier 2016

**Information financière du 3<sup>ème</sup> trimestre 2015/16**

26 mai 2016

**Résultats annuels 2015/16**