

Résultats annuels 2012

Christian Lefèvre, Directeur Général de BOURBON

Mesdames, Messieurs, je vous remercie de vous être rendus à notre invitation. Je salue également celles et ceux qui nous suivent à travers le web et je voudrais remercier les administrateurs de Bourbon qui sont présents ce matin.

Comme nous le faisons habituellement, nous allons commencer par le moment de sécurité. Gaël, si vous le voulez bien.

Gaël Bodénès, Directeur Général délégué Opérations de BOURBON

Il n'y a pas d'exercice prévu ce matin, donc si vous entendez une alarme, ce sera réel et il faudra évacuer la salle. Il y a quatre sorties, deux derrière vous, deux sur les côtés ici. Je vous rappelle que nous sommes au sous-sol, donc il faudra remonter au rez-de-chaussée, il faut emprunter les escaliers et le point de rencontre est devant le bâtiment, en face, dans la rue.

1. Présentation

Jacques de Chateaueux, Président du Conseil d'Administration de BOURBON

En introduction de la présentation des résultats qui va vous être faite, je voudrais vous présenter « Transforming for Beyond ». « Transforming for Beyond », c'est un plan d'action qui vise à préparer dès maintenant la croissance de Bourbon au-delà de 2015. Pour ce faire je vais d'abord vous rappeler ce que Bourbon est devenu au cours de ces dix dernières années puis vous dire que le projet Bourbon est confirmé, notamment avec l'engagement des investissements prévus et qui n'avaient pas encore été engagés à ce stade et peut-être revenir plus concrètement sur le volet financier de « Transforming for Beyond » qui a fait l'objet d'une approbation par le conseil d'administration ce lundi.

Alors Bourbon, vous le savez, c'est l'histoire de trois grandes étapes stratégiques. Nous avons été tout d'abord un sucrier à l'île de la Réunion qui a procédé à la restructuration de cette industrie en fermant les petites usines, en modernisant et en développant l'usine restante. Et puis, dix ans plus tard, nous avons développé une stratégie de constitution d'un conglomérat dans différents métiers et après avoir réussi et introduit la société en Bourse, nous avons focalisé ce conglomérat sur un seul métier, celui que nous exerçons aujourd'hui de spécialiste de la Marine de service pour l'offshore pétrolier. Et à chacune de ces trois étapes stratégiques ont correspondu trois manières de créer de la valeur. Vous observez que la restructuration a été créatrice de valeur avec une croissance de 13 % par an de l'équivalent capitalisation boursière pendant la période, que le fait d'acquérir, de faire croître, et de diversifier géographiquement un portefeuille d'activités a

également été créateur de valeur à + 26 % par an et que depuis que notre stratégie est celle d'une focalisation pour devenir le leader sur ce marché des services pétroliers à l'offshore, eh bien nous avons également développé notre valeur. Alors les chiffres, parfois, de 1980, font sourire puisque la capitalisation serait passée de 8 M€, à l'époque c'était des francs, à un peu plus de 2 milliards, souvenez-vous, en 2010.

Alors il n'est pas inutile de regarder l'évolution de Bourbon dans son nouveau métier dans le contexte concurrentiel qui était le sien. Et en 2012, pour l'activité offshore, et ici on a bien les chiffres d'affaires offshore et le nombre de navires correspondant, vous voyez que Bourbon était un acteur somme toute modeste, dans un contexte concurrentiel dominé par deux grandes entreprises. Et cette évolution, pour l'ensemble des acteurs s'est faite de façon différenciée. Vous voyez que pour certains l'essentiel a été de renouveler des navires en en augmentant la taille en ayant des navires plus sophistiqués, avec des chiffres d'affaires plus élevés et que la croissance de leur chiffre d'affaire s'est fait avec une évolution du nombre de navires modeste.

D'autres concurrents, soit ont décidé de se diversifier en dehors de l'offshore et donc on vu naturellement la part de leur activité d'offshore baisser ou alors de réduire leur nombre de navires à travers le « scrapping » ou le fait de mettre ces navires sous cocon de manière à pouvoir renouveler leur flotte et continuer à progresser de cette manière. Vous savez que pendant cette période, la stratégie de Bourbon a consisté essentiellement à faire croître en parallèle son activité à travers un plan d'investissement important et évidemment les développements consécutifs de son chiffre d'affaire.

Alors ce contexte concurrentiel il ne faut pas le voir seulement en termes de nombre de navires et de chiffre d'affaire, mais il faut évidemment observer les capitaux qui ont été engagés pour rendre cela possible et la génération d'EBITDA qui a été faite à travers ces capitaux déployés.

Alors là encore, si on regarde la situation en 2002, vous avez ici l'EBITDA pour l'activité offshore mais bien entendu les capitaux engagés pour l'ensemble de l'entreprise, vous voyez que nous partions d'un niveau, là encore, assez faible par rapport à nos grands concurrents.

L'évolution a été partout d'augmenter les capitaux engagés pour faire croître la génération d'EBITDA et vous voyez que lorsque vous investissez comme ça été le cas de ces concurrents que vous voyez là, eh bien vous faites progresser votre EBITDA. D'autres concurrents qui ont décidé de sortir un peu, proportionnellement de cette activité, eh bien ont développé leurs capitaux engagés ailleurs, c'est le cas de SICOR, vous le voyez là, tout en maintenant leur position dans l'offshore.

Et lorsque l'on regarde l'évolution de Bourbon, on se rend compte qu'elle s'est accompagnée non seulement d'une croissance du chiffre d'affaire, d'une croissance de la flotte mais que l'augmentation des capitaux engagés a eu pour conséquence une augmentation de l'EBITDA ce qui fait qu'aujourd'hui, en termes de ce qu'est devenu Bourbon, en termes de chiffre d'affaire, en termes d'importance de la flotte, en termes de capitaux engagés dans cette activité et en termes de génération d'EBITDA, Bourbon est aujourd'hui devenu l'acteur principal dans ce secteur.

Alors regardons plus précisément en matière de flotte comment ceci s'est réalisé. Vous avez ici la flotte de Bourbon en 2002. Nous avons une présence mais somme toute modeste dans les gros navires, c'est à dire les AHTS, les PSV et les IMR, nous avons déjà une présence significative dans l'activité crewboat et nous avons lancé ce premier plan de développement à travers un certain nombre de navires commandés, qui apparaît ici en rouge. Très clairement, Bourbon n'était, quant à sa flotte en activité, dans les gros navires, qu'un acteur modeste dans le contexte concurrentiel. Si vous observez ce qui s'est passé depuis, la situation a sensiblement changé, nous avons une flotte en termes de gros navires, les PSV, AHTS et IMR qui est pratiquement l'égale du plus gros avec nous. Nous avons bien entendu développé les services de nos crewboats pour nos clients partout où cela a été possible et nous avons encore un plan

d'investissement qui assure à Bourbon à travers les livraisons des navires en construction, un potentiel de croissance significatif. L'environnement concurrentiel a un peu changé puisque les autres concurrents n'ont pas connu la même croissance de leur flotte et ceci apparaît bien dans le graphique qui met en rapport la croissance de la flotte entre 2002 et 2012, clairement, aujourd'hui Bourbon est devenu un acteur majeur offrant l'ensemble des services nécessaires au client partout dans le monde. Alors cette croissance de Bourbon, ce que Bourbon est devenu aujourd'hui, nous ne l'avons pas fait en un jour et nous ne l'avons pas fait en restant implanté là où notre implantation se trouvait au début. Si vous vous rappelez la situation de 2002, Bourbon était essentiellement une société implantée en Afrique et nous avons démarré une première présence en partenariat au Brésil comme vous vous en souvenez.

De 2003 à 2007, le développement des implantations de Bourbon s'est fait à la fois par une extension géographique et par un certain nombre de partenariats. Ces partenariats se sont développés, notamment au Mexique, mais aussi au Nigeria. Vous vous souvenez que nous sommes en partenariat à Singapour, au Qatar, en Égypte et c'est bien un mixe de ces développements par partenariats permettant une extension géographique qui ont constitué l'ossature sur laquelle le développement de la flotte de Bourbon s'est réalisé. Mais ce développement a continué au cours des années 2008/2012, continué sur des zones où, avec des partenaires, on peut développer notre flotte mais continuer aussi en termes de développement d'implantations susceptibles de créer des « shipmanagers », c'est à dire des sociétés de gestion de nos navires comme c'est le cas en particulier en Ukraine et en Russie de manière à nous doter des femmes et des hommes nécessaires pour pouvoir mettre en œuvre les navires de Bourbon pour ses clients partout dans le monde, et c'est dans ce contexte-là qu'aujourd'hui on peut dire que Bourbon dispose d'une implantation mondiale avec 27 filiales opérationnelles dans le monde.

Alors des chiffres d'affaires, des navires, des implantations mais vous savez qu'une entreprise c'est avant tout les femmes et les hommes qui le réalisent chaque jour, et de ce point de vue, la croissance de Bourbon s'est accompagnée d'une croissance formidable des personnels qui mettent en œuvre ces navires et qui sur terre en assurent la coordination et la bonne mise en œuvre. Il est remarquable de voir qu'en 2002 nous n'avions que 1.300 personnes dans notre activité offshore, c'était essentiellement des personnels, on a mis bleu, européens, mais vous savez que c'était essentiellement français. En 2012 la situation est sensiblement différente, nous avons plus de 10.000 personnes qui, aujourd'hui, travaillent chez Bourbon, représentant 80 nationalités. Et ce qui est remarquable en 2012, c'est de voir que là où nous sommes implantés, nous faisons dans la plus grande mesure possible appel à des savoir-faire et à des personnels locaux. Ça veut dire que nous trouvons les capacités nécessaires dans ces pays, que nous les formons mais aussi que nous mettons en œuvre ce partenariat vrai qui associe le développement local au développement de Bourbon et vous observez que par exemple en Amérique, 82 % des effectifs viennent de la région, c'est également vrai en Asie et là où c'est en progrès, comme en Afrique par exemple, eh bien il faut s'attendre demain à ce que la partie bleue, c'est à dire le complément fait par les Européens diminue.

Donc voilà le contexte, je dirais, à la fois opérationnel et humain de ce que Bourbon est devenu et bien entendu, la réalisation de cette croissance a nécessité la mise en œuvre d'un certain nombre de moyens de financements qui n'ont pas été trouvés uniquement à l'intérieur de Bourbon, même si les différents cessions que nous avons réalisées au cours des dernières années ont permis de créer une part importante d'autofinancement, il est clair aujourd'hui que Bourbon a eu recours d'une façon significative, un peu à la lumière de nos collègues norvégiens à l'endettement, pour financer sa croissance.

Vous observerez que ça n'a pas été une mauvaise stratégie que de le faire puisque pendant cette période les taux d'intérêts étaient à un niveau tel qu'ils se comparaient favorablement avec le coût du capital.

C'est donc dans ce contexte que nous sommes à réaliser, mes collègues vous présenteront tout à l'heure les performances de l'année 2012, les objectifs de Bourbon 2015 qui sont aujourd'hui confirmés.

Bourbon 2015 fera de Bourbon le leader du marché offrant aux clients exigeants partout dans le monde des navires modernes et la meilleure efficacité opérationnelle. Plus de 550 navires, 80 % de la flotte dotée du DP2, la manœuvrabilité élevée, et d'une consommation réduite, le diesel électrique. Et puis ce fameux indice de notre efficience et de notre efficacité opérationnelle qui est le taux de disponibilité dont nous avons pour objectif qu'il soit supérieur à 95 %. Il vous sera dit que les 500 M€ qui n'avaient pas été encore engagés au titre du plan 2015 vont l'être et dans ce contexte, en 2015, compte tenu de ce qui a été observé en 2011 et en 2012, on peut s'attendre à ce que nos dettes totales avoisinent les 2 M€, que nous ayons un ratio d'endettement qui soit réduit à environ 1 et un ration de dette nette sur EBITDA de l'ordre de 3 mais vous l'avez bien noté, une situation de « cashflow » libre qui sur la période, resterait marginal.

Alors c'est bien dans ce contexte qu'a été élaboré le plan « Transforming for Beyond », c'est un plan d'action, conduit par le management et qui vise à créer dès maintenant les conditions de la croissance future de Bourbon au-delà de 2015.

Ce plan d'action comprend 4 volets qui vont vous être détaillés, qui concernent notre relation et nos services destinés aux clients, bien entendu, qui engagent nos équipes, qui visent à mettre les moyens pour atteindre l'efficacité opérationnelle et la maîtrise des coûts qui font partie de notre objectif et qui comporte un volet financier. Et c'est ce volet financier qui a été approuvé lors de notre conseil d'administration de lundi.

Alors, les principales caractéristiques de ce plan d'action financier consistent à pratiquer ce que l'on pourrait appeler d' « Asset smart ». Qu'est-ce que ça veut dire ?

Ça veut dire que lorsqu'on fait des investissements qui sont audacieux, qui sont innovants, qui n'ont pas encore vécu l'épreuve du feu de l'appréciation du client, mais qui représentent pour nous un engagement nécessaire pour pouvoir gagner des parts de marchés et satisfaire les attentes des clients. Eh bien il est important de pouvoir être propriétaire de ces actifs et de les mettre en œuvre sans aucune autre contrainte que l'utilisation de son propre argent.

En revanche lorsque ces investissements ont rencontré leurs clients, ont fait leurs preuves, ont été déployés avec un nombre suffisant d'unités, eh bien il n'est plus critique d'en être propriétaire et c'est un peu pour ça qu'on dit, propriétaire quand on innove, et lorsqu'on a réussi, eh bien on peut être locataire.

Alors le deuxième élément de ce plan tient à un contexte favorable. Tout d'abord nous sommes dans un environnement où les investisseurs recherchent des revenus basés sur des actifs de qualité et dont les mêmes revenus sont garantis par des opérateurs qui soient reconnus. L'idéal c'est un bon rendement avec des immeubles sur les Champs Élysée, loués par Louis Vuitton. Eh bien ce contexte favorable fait qu'il y a de l'appétit aujourd'hui de la part des financiers pour être propriétaires d'actifs avec des bons locataires, et cet appétit est d'autant plus grand que le flux de revenus est assuré sur une longue période.

Le deuxième élément favorable, c'est qu'en matière de qualité d'actifs, nous avons aujourd'hui, notamment dans nos grandes séries, vous pensez au Bourbon Liberty, mais pensez aussi aux bateaux pour l'offshore profond ou pour l'IMR, nous avons des navires qui ont démontré leur capacité et qui sont aujourd'hui fortement recherchés par nos clients.

Et puis, et ceci n'était sans doute pas le cas de la même manière il y a deux ou trois ans, Bourbon est devenu un acteur reconnu qui donne confiance en matière d'exploitation de navire et avoir Bourbon comme locataire aujourd'hui, c'est vraiment avoir l'opérateur de navires offshore qui présente le plus grand caractéristique de sécurité en matière de sécurisation des revenus.

C'est donc dans ce contexte que nous avons décidé de céder pour 2,5 M\$ et de reprendre en location (coque nue) un certain nombre de navires qui sont prélevés sur les flottes construites en grande série et cette opération se réalisera au cours des années 2013 et 2014.

Le conseil d'administration a souhaité donner deux indications au management dans le cadre de l'approbation de cette opération. La première, par souci de prudence, c'est que la somme totale des loyers des navires pris en location ne dépasse pas 30 % de l'EBITDA total généré par les navires opérés par Bourbon, que ces navires soient en propriété ou en location.

La deuxième indication c'est que l'utilisation des fonds provenant de cette cession soit essentiellement destinée à la réduction de l'endettement.

Alors ce plan qui vise à créer dès 2013 les conditions de la préparation de la croissance future de Bourbon au-delà de 2015 offre toutes les garanties de sécurité, notamment pour nos clients et nos personnels. Bourbon conserve le contrôle opérationnel de l'intégralité de sa flotte du fait d'une location (coque nue) pour dix ans. Il s'agit de navires modernes, il s'agit de navires récents ou en cours de construction, il s'agit surtout de navires qui ont été construits suivant nos spécifications.

Deuxièmement, il s'agit bien d'une location opérationnelle car Bourbon n'a aucune autre obligation à l'issue de cette période de dix ans. Et pour pouvoir faire usage, et c'est bien naturel, de ce droit de préemption, Bourbon a fait en sorte que dans l'accord, il puisse conserver un droit de préemption en cas de vente, aucune obligation, aucune influence sur la décision ou pas de vendre, par le propriétaire, mais bien entendu en cas de vente un droit de premier refus.

Vous comprenez bien que la réalisation du volet financier de « Transforming for Beyond » va avoir un impact significatif sur la capacité financière de Bourbon dans cette phase pendant laquelle l'entreprise souhaite être prête à préparer sa croissance au-delà de Bourbon 2015.

Alors le contexte de "Transforming for Beyond" est un contexte favorable. Il est favorable car nous expérimentons un marché en croissance et soutenu du fait des investissements des pétroliers. Favorable également parce que cette mise en œuvre aujourd'hui, rendue possible à la fois par l'appétit des uns et par la qualité de l'autre, par la forte qualité des actifs, cette stratégie va nous permettre en toute sérénité de préparer la nouvelle étape de croissance qui sera celle de Bourbon au-delà de Bourbon 2015.

Et c'est, bien entendu, pour celles et ceux qui travaillent chez Bourbon et pour ceux qui en sont également les actionnaires, l'annonce d'une perspective de croissance au-delà de 2015, et vous savez bien qu'au titre de ces actionnaires, je suis moi-même très intéressé à ce que croissance et création de valeurs continue d'être la marque de Bourbon après les trois étapes des dix ans passés, vous pouvez compter sur une nouvelle étape pour les années à venir.

En conclusion, je voudrais vous dire que tout ceci n'est possible que parce que des milliers de femmes et d'hommes qui font Bourbon chaque jour sont appelés à se transformer et à faire en sorte que par cette ouverture à leur propre transformation alors même qu'ils ont réussi au cours des dix dernières années un parcours formidable, c'est parce qu'ils sont prêts aujourd'hui à s'engager, à se transformer que les perspectives de croissance pour Bourbon ne se limiteront sans doute pas, demain, à faire ce que nous avons fait dans le passé mais que ces perspectives vont être beaucoup plus grandes et beaucoup plus larges.

Elles seront le résultat de l'ouverture et de cette volonté de transformation personnelle de toutes celles et de tous ceux qui font Bourbon.

En votre nom, je les remercie. Merci beaucoup.

2. Résultats annuels 2012

2.1. Performance financière

Christian Lefèvre, Directeur Général de BOURBON

Merci Président, merci au conseil d'administration pour ce nouveau challenge.

Nous allons maintenant vous présenter les résultats 2012 et vous donner toutes les précisions que vous attendez sur les 4 volets du plan de transformation.

Laurent Renard commencera par les résultats financiers et détaillera les mécanismes du volet financier du plan. Gaël Bodénès, ensuite, présentera l'activité 2012 et détaillera les 3 volets opérationnels du plan.

Et je terminerai par les perspectives du groupe en insistant sur le caractère transformateur de notre plan, tourné vers les clients, les collaborateurs et la création de valeurs.

Laurent Renard, Directeur Général délégué Finance & Administration de BOURBON

Merci Christian. Bonjour Mesdames, bonjour Messieurs.

Je vais donc tout d'abord vous présenter la performance financière de Bourbon en 2012 et puis je reviendrai un peu plus en détail sur le volet financier du plan d'actions « Transforming for Beyond ».

La performance en 2012 de Bourbon est marquée par la croissance et la croissance de la rentabilité. Nous avons bénéficié d'un environnement porteur. Le prix du baril est resté au-dessus de 110 \$, les investissements des pétroliers étaient toujours en hausse et le dollar a été plus fort de 11 cents par rapport à l'année précédente.

Le résultat chez Bourbon c'est une nette progression de la rentabilité. Le résultat opérationnel est en hausse de 89 % entre autre, comme Gaël va vous l'expliquer grâce à des tarifs journaliers en croissance.

Le ratio EBITDA sur capitaux employés, hors acomptes versés sur les bateaux en construction, s'est élevé à 14,7 % soit une progression de 3,2 points par rapport à l'année précédente. Et nous affichons, du coup, un résultat net de 53,2 M€.

Les clients valident notre stratégie, les clients le manifestent à travers la valorisation de notre flotte, et à dire de courtier, et ce n'est pas dans les comptes, vous le savez, nous avons une plus-value latente de plus d'1 milliards 100 M au 31 décembre 2012.

Pour ceux qui doutent de la réalité de ces valorisations de courtiers, nous avons vendu – ce n'est pas pour ça qu'on l'a vendu, mais ça démontre la chose – nous avons vendu trois navires au cours de l'année 2012 et nous avons généré, ce faisant, un peu plus de 22 M€ et ces bateaux ont été vendus à un prix qui était supérieur à la valorisation des courtiers de l'année précédente de 18 %. Voilà pour ce qui est de la solidité de la stratégie et de la valeur de nos actifs.

En 2012, l'endettement a été maîtrisé, les flux de trésorerie opérationnelle sont supérieurs à ceux liés aux investissements, le ratio net, dette nette sur opérationnel en excluant les acomptes versés aux chantiers sur EBITDA est en amélioration à 3,5. Il était à 4,1 à fin 2011 et nous avons mis en place au cours de l'année 2012 730 M€ d'emprunts long et moyen termes.

L'environnement porteur, vous avez cette illustration, Gaël reviendra dessus, je passe plus rapidement. Et voilà donc la rentabilité opérationnelle en hausse de 89 % en 2012.

Quelles en sont les raisons ?

La première raison, je le disais à l'instant, c'est la hausse des tarifs journaliers.

La deuxième raison, je le disais également, c'est le renforcement du dollar.

Bien sûr la troisième raison c'est la poursuite de la croissance de la flotte même si cette croissance est moins forte que les années précédentes et puis enfin la plus-value que je citais à l'instant.

Vous voyez, sur la colonne de droite le phénomène que vous connaissez bien, le chiffre d'affaires à un peu moins d'1,2 M€ est en hausse de un peu moins de 18 % alors que le nombre de navires, lui, n'a augmenté que de 5 %, ça vous donne bien la nature de la croissance de notre chiffre d'affaires. Et donc vous voyez que proportionnellement, EBITDA avant plus-value à 382 M€ augmente de un peu moins de 28 % et que le résultat opérationnel à 161 M€ augmente de 89 %.

Si on passe ensuite en dessous du résultat opérationnel, il y a deux éléments importants dans les chiffres que je vous présente, le premier, c'est le résultat financier, le deuxième c'est l'augmentation de l'impôt sur les sociétés. C'est l'essentiel de l'explication de ce qui se passe après le résultat opérationnel.

Le résultat financier, vous le savez est composé de deux éléments. Le premier élément c'est le coût de l'endettement net, d'une année sur l'autre, il y a une légère augmentation qui est la conséquence directe de la légère augmentation de l'endettement moyen. Et par ailleurs nous avons les autres charges et produits financiers essentiellement un résultat de change. J'ai eu l'occasion, dans les présentations précédentes, de vous expliquer la volatilité de ces différences de change, notamment des aspects latents de cette différence de change. Nous avons aujourd'hui, dans les comptes de 2012, un résultat de change négatif de 15 M€ contre un résultat de change négatif de 7 M€ l'année précédente et dans les 15 M€ de cette année, nous avons un peu plus de 27 M€ de perte de change latente, c'est à dire non réalisée.

Les impôts sur les sociétés augmentent, ils étaient à 10,7 M€ l'année précédente, ils augmentent à 22,2 M€ et ils suivent en ça l'évolution de la ligne EBIT, résultat opérationnel. C'est assez logique, effectivement, nous avons augmenté la rentabilité, nous payons des impôts dans les pays où nous opérons et donc l'impôt société évolue avec le résultat opérationnel.

Le résultat net s'affiche à 53 M€

Regardons maintenant l'activité marine de service. Là également forte hausse de la rentabilité, vous le voyez avec le ratio EBITDA sur capital engagé moyen hors acompte qui affiche 14,6 % contre 10,5 % l'année précédente.

Quelles en sont les raisons ?

Eh bien là encore on retrouve la progression régulière des tarifs journaliers, la croissance de la flotte notamment dans le secteur de l'offshore continental, le raffermissement du dollar et dans le segment du DIP, ces fameuses plus-values de cessions.

En ce qui concerne le subsea service, nous avons un exercice différent, vous le savez, l'exercice a été marqué par un grand nombre d'arrêts techniques programmés, ce qui explique le taux d'utilisation moyen à 88 % contre 93 % l'année précédente. Néanmoins, la rentabilité mesurée par le ratio EBITDA sur capitaux engagés reste tout à fait comparable à l'année précédente à 15,1% avec un chiffre d'affaire qui est soutenu, notamment par l'exercice dans le fait que le premier bateau de la série Evolution 800 a fonctionné toute l'année en 2012 (dans la vidéo il est dit : 2002) alors qu'il n'était arrivé qu'en fin d'année 2011 et nous avons pris livraison d'un deuxième bateau dans cette série Evolution 800 qui a fonctionné et a donc apporté, là encore, un surcroît de chiffre d'affaire important.

Si on passe maintenant au volet financier de ce plan d'action dont parlait le Président.

Je vous parlais tout d'abord ce que le Président disait, il s'agit de quoi, pour l'aspect financier de ce plan, il s'agit de vendre des navires pour un total de 2,5 milliards de dollars, de prendre ces navires en location coque nue pendant 10 ans, d'engager les 500 M€ d'investissements complémentaires non encore engagés sur Bourbon 2015 avec la double contrainte que le conseil d'administration nous propose, limiter à 30 % maximum de l'EBITDA le montant des loyers coque nue, d'une part, et respecter en 2015 un taux d'endettement moyen de 0,5 et un ratio dette nette sur EBITDA maximum de 2.

Qu'est-ce qui se passe en comptabilité avec cette modification ?

Alors la première chose, très clairement, le chiffre d'affaire ne change pas. Nos clients sont toujours servis, et on les facture de la même façon, peu importe la propriété ou non des bateaux. Donc le chiffre d'affaire n'évolue pas, n'est pas perturbé par cette modification.

Pour les analystes financiers, un petit truc comptable... enfin, c'est plus que comptable, nous allons bien que n'ayant plus la propriété des bateaux, nous allons les opérer, et à ce titre-là c'est toujours Bourbon qui verra dans ses comptes la charge des arrêts techniques réguliers.

Maintenant, qu'est-ce qui change ? C'est un plan de la présentation des comptes et de nos résultats.

L'EBITDA va être affecté et il va être affecté de deux façons, d'une part nous allons payer des loyers sur ces bateaux en location coque nue et ces loyers vont venir diminuer l'EBITDA.

D'autre part, en vendant à prix marché nos bateaux, nous allons réaliser des plus-values. Et ces plus-values vont venir améliorer l'EBITDA. Donc deux éléments, un favorable, un défavorable, sur l'EBITDA.

Puisque le chiffre d'affaire ne change pas et que l'EBITDA change, bien évidemment le ratio EBITDA sur chiffre d'affaire, lui, va être affecté.

Du côté de l'EBIT, la chose est un tout petit peu plus compliquée, l'EBIT est bien sûr affecté de la même manière par les plus-values et par les loyers, comme pour l'EBITDA, a contrario, nous allons faire l'économie des dotations aux amortissements que nous supportons quand nous sommes propriétaires des bateaux.

Les frais financiers vont être réduits significativement suite à la réduction significative de l'endettement. Les capitaux engagés, bien évidemment, diminuent fortement suite à la vente des navires et vous pouvez attendre une amélioration du ratio EBITDA sur capitaux engagés moyens puisque les bateaux en location ne sont pas dans le dénominateur capitaux engagés, ils vont quand même générer de l'EBITDA donc le ratio EBITDA sur capitaux engagés moyens va s'améliorer.

Enfin l'endettement sera sensiblement diminué.

Concrètement, par rapport aux objectifs que nous nous étions fixés dans Bourbon 2015 en juin 2010, qu'est-ce que cela donne ? La première ligne reste inchangée, comme je vous l'ai dit, notre objectif de croissance annuelle moyenne sur la période de 17 % du chiffre d'affaire n'est pas modifié par ce qu'on vient de se raconter.

Le ratio EBITDA sur chiffre d'affaire diminue, je vous rappelle qu'il était fixé comme objectif à 45 % en 2015. Avec les phénomènes que je viens de vous expliquer, cet objectif devient 30 %.

L'EBITDA sur capitaux engagés moyen hors acompte en 2015, notre objectif était de 20 %, cet objectif devient, par les phénomènes que je viens de vous expliquer, 24 %.

Le taux de disponibilité de la flotte n'est pas changé. Notre objectif est toujours de réaliser plus de 95 % de disponibilité technique de nos bateaux et l'indice des coûts opérationnels, l'objectif de réduction de ces coûts opérationnels, de - 4 % en 2015, est maintenu.

En résumé, Bourbon continue l'exécution de son plan ambitieux, continue à progresser et à avoir une rentabilité qui s'améliore, croissance du chiffre d'affaire de près de 18 % à un peu moins d'1,2 milliards d'euros, croissance de l'EBITDA de 35,3 % à 406 M€ et résultat net de 53,2 M€.

Pendant ce temps-là et en parallèle, Bourbon se prépare pour le futur, notamment avec le volet financier de son plan d'action « Transforming for Beyond », décision de vendre de 2,5 milliards d'US de navires, en générant des plus-values significatives, ce faisant, réduction très rapide de l'endettement et du « gearing » dans le cadre d'une discipline maintenue et notamment d'un objectif de contenir les loyers coque nue à 30 % maximum de l'EBITDA.

Confiant dans les perspectives de l'entreprise, le conseil d'administration a décidé ce lundi de proposer à l'assemblée générale mixte du 28 mai 2013 un dividende de 0,82 cts d'euro.

Mesdames, Messieurs, je vous remercie, je passe la parole à Gaël Bodénès qui va vous présenter les activités de l'entreprise.

2.2. Activités

Gaël Bodénès, Directeur Général délégué Opérations de BOURBON

Mesdames et Messieurs, bonjour, cette année 2012 a été marquée par une hausse des tarifs et une activité soutenue partout dans le monde. Je vais vous présenter dans un premier temps les éléments clés de l'année 2012 pour Bourbon, ensuite je vous propose de regarder dans le détail l'activité segment par segment et enfin dans une troisième partie, quels sont pour la partie opération les enjeux du plan de transformation « Transforming for Beyond » dont nous a parlé le Président.

L'année 2012 pour Bourbon c'est une croissance maîtrisée dans un marché porteur. C'est un bilan opérationnel solide avec un taux de sécurité de 0,69 incident par million d'heures travaillées, parmi les meilleurs de l'industrie. Nous avons franchi le seuil de 10.000 collaborateurs pour la première fois cette année. Ce sont des taux d'utilisation élevés par segment, des tarifs en progression sur l'année.

Bourbon c'est aussi une flotte moderne et fiable. Nous avons pris livraison cette année d'un navire tous les 11 jours environ, ce qui représente pour l'année 2012 33 navires. Il est à noter que nous avons pris livraison des 6 premiers Bourbon Liberty 300, la nouvelle génération des AHTS de 85 tonnes, diesel électrique.

La flotte de Bourbon c'est aussi une flotte fiable avec un taux de disponibilité technique supérieur à 94 % en ligne avec nos objectifs.

Le marché quant à lui, tous les indicateurs sont au vert et ceci malgré le décalage des grands projets offshore en particulier au Brésil. C'est un prix du baril élevé et stable. C'est une activité importante en offshore profond mais surtout et c'est la bonne nouvelle, en offshore continental.

Quant à l'offre mondiale de navires, elle confirme le succès des navires modernes à forte manœuvrabilité en offshore continental. Il y a eu de nombreuses livraisons de PSV en offshore profond ce qui a impacté le marché de Mer du Nord mais de notre côté, nous étions très peu exposés sur ce marché.

La sécurité reste la priorité n° 1 du groupe.

C'est le pré-requis à l'excellence opérationnelle.

Nous avons atteint, comme je vous le disais, un taux de 0,69 incident par million d'heures travaillées sur une base de 24 heures, en ligne avec nos objectifs qui étaient de 0,70.

Cette année nous avons travaillé 40 millions d'heures et l'objectif pour l'année 2013 est ambitieux, à 0,67.

Comme je vous le disais, ces résultats sont parmi les meilleurs de l'industrie.

Quant à la flotte, c'est une des flottes les plus modernes et fiables du marché, nous avons en offshore 457 navires en opération avec une moyenne d'âge de 6 ans. Au 31 décembre 2012 nous avions 81 navires en commande.

L'indice des coûts opérationnels malheureusement est en hausse de 6 points. Ceci s'explique par deux raisons. La première c'est que nous sommes toujours en phase d'investissement au niveau de notre structuration et de notre organisation et ensuite, cela s'explique par la douzaine de nouveaux navires que nous avons eus en opération au Brésil et en Australie, les deux zones les plus chères au monde en termes d'opérations.

Nous avons bien évidemment compensé ces coûts opérationnels par des tarifs adéquats.

Le taux de disponibilité, quant à lui, est en progression, il passe de 93 % en 2011 à 94,3 %, là encore en ligne avec notre objectif qui est de 95 % à horizon 2015.

Vous avez, sur la droite, une photo de Bourbon Liberty 300 en construction, en série, au chantier sino-Pacifique en Chine.

Alors avant de conclure cette première partie, je souhaiterais vous montrer le graphe historique des tarifs journaliers et des taux d'utilisation. Il montre clairement que sur cette année 2012 les taux d'utilisation sont élevés, c'est la courbe bleue avec des points jaunes, qui oscille dans le fameux tunnel optimum d'opération en jaune. Je vous rappelle que quand ce fameux tunnel est atteint, on peut faire progresser les tarifs et ça en est la démonstration. Les tarifs, c'est le graphe bleu avec des bâtons bleus, entre le dernier trimestre 2011 et le dernier 2012 les tarifs ont progressé de 6,3 % pour les « supply » et les navires IMR.

Nous sommes vraiment dans un marché porteur avec une croissance maîtrisée.

Alors je vous propose de regarder maintenant notre activité dans le détail.

La Marine de services, avec des tarifs en progression dans tous les segments, en Offshore profond, en Offshore continental et dans les navires crewboats, et le Subsea Services, avec une activité robuste.

Sur la droite vous avez la photo de notre dernier FSIV de nouvelle génération, le Bourbon Sirocco, qui a été livré en octobre 2012, construit dans les chantiers (SEAS) au Vietnam et qui opère dorénavant au long terme pour BP en Angola.

L'Offshore profond, tout d'abord. C'est une activité soutenue tout au long de l'année, en exploration, en développement, dans toutes les zones, au Mexique, en Afrique mais aussi en Asie, en Australie.

41 unités de forage ont été commandées en 2012, ce qui porte à environ une centaine d'appareils de forage en construction aujourd'hui partout dans le monde.

Je vous rappelle qu'un appareil de forage en offshore profond coûte entre 600 et 700 M US, les foreurs en Offshore profond ont investi environ entre 60 et 70 milliards US pour cette activité.

Il y a eu beaucoup de livraisons de larges PSV sur cette année 2012 et qui vont continuer en 2013, ce qui a d'ailleurs pesé sur le marché en Mer du Nord.

L'Offshore profond pour Bourbon c'est 72 navires en opération dont 3 livrés l'année dernière. Le taux de contractualisation est élevé à 84,7 % en ligne avec notre stratégie commerciale.

Il est à noter en 2012 les 7 opérations d'assistance réalisées par les Abeille.

Si l'on regarde les tableaux de bord de l'activité, les taux d'utilisation moyens sont élevés à 91,6%, les tarifs moyens journaliers augmentent à 4,2 % au gré des renouvellements de contrats, en particulier dans le segment des médiums PSV.

Notre objectif sur ce segment c'est de maintenir un taux de contractualisation élevé tout en fixant à long terme.

L'Offshore continental. C'est la bonne nouvelle avec une activité soutenue et des tarifs en progression.

Une activité soutenue là aussi en Asie, en Afrique de l'Ouest, au Moyen Orient, en Méditerranée, aussi auprès des contracteurs, en particulier en Afrique de l'Ouest. Là aussi beaucoup d'appareils de forage en commande, + 23 sur l'année 2012 et sur ce segment le succès des navires modernes à forte manœuvrabilité se confirme, l'écart des taux d'utilisation entre les navires neufs et les navires anciens de plus de 25 ans se confirme.

Il y a eu peu de commandes sur ce segment dans l'année 2012.

Bourbon aujourd'hui, en Offshore continental, c'est 102 navires en opération, dont 9 livrés en 2012. Le taux de contractualisation progresse à 68,6 %. Il était aux alentours de 50 % l'année dernière, et là aussi, en ligne avec notre stratégie car les tarifs progressent.

En développement commercial il est à noter le succès des Bourbon Liberty 300, ces navires qui étaient en construction en chantier sino-Pacifique ont pu être mis sous contrat avant leur livraison et nous avons pu aussi facturer des mobilisations pour acheminer le navire du chantier sur leur zone d'opération.

Les indicateurs sont en progression, + 2,4 % sur les taux d'utilisation. Un taux d'utilisation qui avoisine les 92 % sur le dernier trimestre de l'année 2012 et vous le voyez sur la droite, les tarifs moyens journaliers progressent sur ce segment de 2,4 % d'une année sur l'autre. L'objectif dorénavant est d'améliorer, d'augmenter notre taux de contractualisation tout en continuant, bien sûr, à remonter les tarifs.

Le segment Crewboat, lui aussi bénéficie de la croissance du marché avec une forte activité spot en Afrique de l'Ouest en particulier sur le segment des petits Crewboat, mais c'est aussi une consolidation de l'activité en Asie avec de nouvelles zones d'opérations en Birmanie et en Malaisie.

Les tarifs de toutes les séries de navires Crewboat augmentent tout au long de l'année 2012.

Nous avons 265 navires en opération avec un taux de contractualisation à 69,4 %.

Le taux d'utilisation est en progression pour deux raisons : le spot en Ouest Afrique, le marché en Asie mais aussi la fiabilité technique de nos navires qui s'améliore. Et vous le voyez sur la droite, c'est une remontée des tarifs de 14,7 % et ce n'est pas un effet mixte, c'est vraiment toutes les séries de Crewboat, des petits aux plus gros où les tarifs progressent.

Notre objectif sur ce segment c'est vraiment d'augmenter notre taux d'utilisation.

Enfin, l'activité Subsea, là aussi tous les indicateurs sont au vert avec une prévision d'installation des têtes de puits de 2013 à 2017 de plus de 60 % sur la période.

Le carnet de commandes des entrepreneurs n'a jamais été aussi haut, il a progressé de 35 % sur les 2 dernières années. Il bénéficie à l'activité Subsea mais aussi à l'Offshore continental puisque les entrepreneurs utilisent beaucoup nos Bourbon Liberty.

Enfin la croissance a lieu dans tous les secteurs géographiques que ce soit en Asie, au Moyen Orient, en Afrique, aux Amériques et aussi en Mer du Nord.

Le nombre de navires en opération pour Bourbon, 18 navires, dont 1 navire livré au 3ème trimestre de l'année dernière, c'est le deuxième Bourbon Évolution de la série de 10 navires. Le taux de contractualisation est de 77 %.

Quant au développement commercial, ce fameux Bourbon Evolution 802 a été fixé chez Total au Nigeria à long terme et nous avons aussi signé un contrat avec la Société Chevron en Thaïlande pour le Bourbon Supporter en long terme.

Les taux d'utilisation sur l'activité Subsea sont élevés mais reflètent les différents arrêts techniques programmés que nous avons réalisés tout au long de l'année. Sur le dernier trimestre, il tourne aux alentours de 92 %. Le tarif moyen journalier est stable, il progresse légèrement en trimestre 3 de l'année 2012. Ceci est lié à l'effet mixte de l'entrée du Bourbon Evolution 802 en opération.

Notre objectif sur ce segment est de travailler et de maintenir les taux d'utilisation élevés tout en continuant à remonter les tarifs.

Comme vous le voyez, le marché est porteur et se reflète dans tous les segments de nos activités.

Avant de conclure, quels sont les enjeux pour la partie opération du plan « Transforming for Beyond » ?

Le plan Bourbon 2015, c'est délivrer l'excellence opérationnelle.

Le plan « Transforming for Beyond » c'est l'accélération de ce mouvement vers plus de services et se préparer à la croissance du futur. C'est dans un premier temps l'accès au marché avec une manière unique de développer la relation client, ce sont des équipes engagées et motivées avec des moyens personnalisés au succès de Bourbon mais aussi au succès de chacun d'entre nous, au service de chacun d'entre nous, et enfin c'est le contrôle des opérations et ceci quel que soit la propriété des navires pour délivrer l'excellence opérationnelle à coûts maîtrisés.

Nous avons développé, durant les trois dernières années des systèmes d'information par activité . Ce sont les logiciels « Tender and Offert » pour les activités commerciales, c'est Oscar pour le suivi de l'activité flotte, OCS pour le suivi des compétences, « Ulysse Task assistant system » pour la maintenance et la sécurité et enfin pour la partie finance et comptabilité, le RP Oracle. Tous ces systèmes d'information fiables, complets et crédibles nous donnent accès aujourd'hui à ce qu'on appelle la business intelligence.

La « business intelligence », pourquoi ? Pour délivrer une plate-forme de management interactive et personnalisée à chacun de nos clients à nos équipes et pour supporter nos opérations et délivrer l'efficacité opérationnelle et la maîtrise des coûts.

C'est la force d'un système d'information « backbone » au service de nos clients, tout d'abord.

A travers « My Bourbon », nous allons pouvoir fournir à chacun d'entre eux une Customer Relations Plateforme interactive et personnalisée qui leur permettra de suivre nos performances en termes de sécurité des opérations, disponibilité de la flotte, compétence des équipages, et enfin le plus important pour eux, le management du risque.

Ça leur permettra de suivre au jour le jour nos différents plans d'action, la matrice de compétence, les plans de maintenance, le management du carburant, et enfin, au jour le jour nos rapports d'activité.

C'est la force d'un système d'information backbone au service de nos équipes. Se mettre « Under the Flag of Excellence », sous le pavillon de l'excellence, cela signifie engagement, professionnalisme et perspectives de carrière. C'est avoir accès aux compétences des standards Bourbon, des formations, des simulateurs, un portail intranet dédié. Mais c'est aussi mon engagement personnel pour délivrer l'excellence, engagé, solidaire, responsable et professionnel.

Enfin c'est la force d'un système d'information backbone pour délivrer l'efficacité opérationnelle, opérer the « Bourbon Way », cela veut dire : standardisation, fiabilité, procédure à coûts maîtrisés, à la fois de façon globale à travers le département « Life Cycle », des plans de maintenance par séries de navires, la création d'une centrale d'achats, et le succès de l'organisation « Bourbon Docking ».

Mais c'est à la fois en local, avec un support logistique dédié pour nos navires, des équipements critiques disponibles dans les pays où nous opérons, des Repairs centers organisés par régions et enfin, dans les pays où nous sommes, des équipes d'interventions spécialisées prêtes à réagir.

Le plan de transformation « Transforming for Beyond » c'est vraiment se préparer pour la croissance de demain.

En conclusion, nos perspectives c'est délivrer Bourbon 2015 et se préparer à la croissance du futur.

Concernant le marché, tous les indicateurs sont au vert, les fondamentaux sont solides avec une activité soutenue en exploration et en développement. Les compagnies pétrolières mais aussi les foreurs investissent fortement en offshore profond mais aussi et surtout en offshore continental.

L'offre mondiale de navires, elle confirme le succès des navires modernes à forte manœuvrabilité. Ce sont les Bourbon Liberty. En offshore profond, il y a de nombreuses livraisons de navires sur le segment des larges PSV. Nous y sommes peu exposés et Christian reviendra sur ce sujet dans sa présentation.

Enfin, « Transforming for Beyond » c'est l'accès au marché à travers « My BOURBON », une relation client unique et personnalisée. Ce sont des équipes engagées et motivées Under the flag of excellence, des moyens dédiés au succès de BOURBON et à celui de nos équipes, et enfin c'est le contrôle des opérations, quelle que soit la propriété du navire opérée de « BOURBON Way » vers l'efficacité opérationnelle à coûts maîtrisés.

Nous sommes définitivement concentrés sur la livraison du plan Bourbon 2015.

Je vous remercie et je vais passer la parole à Christian qui va vous présenter les perspectives.

2.3. Perspectives

Christian Lefèvre, Directeur Général de BOURBON

Merci Gaël pour toutes ces précisions sur les trois volets du plan de transformation, les trois volets opérationnels.

Voyons maintenant quelles sont nos perspectives pour 2013 et comment Bourbon dans un contexte de marché porteur se prépare pour sa croissance future.

Alors la demande de navires va continuer à croître. Nous engagerons le complément de plan d'investissement et ce qui nous motive le plus, nous tient le plus à cœur, c'est ce plan de transformation qui rendra Bourbon plus efficace au service de ses clients, plus fort financièrement et nous préparera pour cet avenir.

Commençons par le critère fondamental dans notre industrie, c'est le prix du baril. Alors vous voyez qu'il a augmenté régulièrement au cours de 2009, 2010 et que depuis deux ans il est relativement stable à près de 110 \$US le baril. Tout cela c'est propice aux investissements exploration production et nous le voyons puisque nos clients investissent. On prévoit une croissance des investissements des pétroliers supérieure à 10 % par an sur les 4 prochaines années.

Alors quel est l'impact du principal driver de notre métier qui est le nombre d'appareils de forage. Il est très positif puisque vous voyez qu'il y a de nombreux appareils de forage toujours en construction, c'est encore un record. En offshore profond, 95 appareils de forage en construction, soit près de 1/3 de la flotte en service, et pour l'offshore continental, les Jack-up, il y a 88 appareils en construction et ça, c'est plus nouveau puisque vous savez, la technologie des appareils de forage Jack-up est très ancienne pour l'offshore continental et là, on voit une nouvelle génération d'appareils de forage arriver sur le marché qui est destinée à forer plus profond en terre avec des caractéristiques différentes et auxquels nos Bourbon Liberty conviennent parfaitement.

Alors les autres drivers, ce sont les unités de production flottantes, et vous voyez ici que 119 appareils FPSO sont en construction à travers le monde et les dépenses Subsea qui sont en forte croissance.

Dans ce contexte de marché favorable, Bourbon a une stratégie rigoureuse d'investissement. Et vous voyez que notre flotte de navires est composée de 432 navires qui forment nos 15 séries principales de navires.

Alors bien sûr les Bourbon Évolution, 10 Bourbon évolution dans le segment de l'IMR, les fameux Bourbon Liberty 200, construits en 54 exemplaires dont le dernier a été mis en service en mars 2012 et pour les crewboat, la série des Surfers 1800 avec plus de 142 navires.

Les séries de navires ont des organes de propulsion communs lorsque c'est possible. Et vous voyez ici que les organes de propulsion communs qui sont déterminants pour la maintenance et la maintenance optimisée et si l'on prend l'exemple des moteurs et groupes électrogènes, par exemple, nous avons 289 unités en service pour des moteurs de 1200 kilowatt, sur 4 séries de navires différents, les Bourbon Liberty 100, 150, les FSIV qui sont les gros crewboat, et les IMR. Et pour les crewboat, 510 moteurs équivalents en opérations sur la plupart de nos crewboat de petite et moyenne taille.

Donc tout ça, ça va nous apporter une maintenance optimisée, une fiabilité optimisée et des taux de disponibilité plus importants.

Alors voyons maintenant, c'est une illustration de l'effet bénéfique des séries de navires avec les 18 PSV de taille moyenne, construits en Chine dont le premier navire a été délivré en 2005 et vous voyez que les taux de disponibilité technique en 2012 étaient de plus de 97 % alors que notre objectif est de 95 % et vous voyez, sur la courbe rouge le taux d'utilisation moyen de ces navires est très supérieur au taux d'utilisation moyen des PSV de taille moyenne de l'industrie.

Même quand le marché était mauvais, en 2010, vous voyez que nos taux d'utilisation sont restés élevés. Alors cette performance elle est reconnue par tous les clients partout dans le monde. Vous avez ici la répartition par zones, vous voyez qu'ils travaillent dans toutes les régions de Bourbon, et par types de clients, vous voyez qu'ils intéressent les majors mais aussi les contracteurs des compagnies nationales et les indépendants.

C'est dans ce contexte de marché favorable, avec une demande de navires qui va croître, alors que la stratégie de standardisation de la flotte porte ses fruits, que nous allons engager nos 500 M€ d'investissements complémentaires à notre plan Bourbon 2015.

Ça sera en ligne avec notre stratégie d'investissement et de standardisation de la flotte. Ça représentera 41 navires qui s'ajouteront aux séries existantes et une extension des flottes Subsea Marine de services sur les 3 segments.

Les livraisons seront échelonnées entre 2014 et 2015 et tout cela portera la flotte de Bourbon à fin 2015 à plus de 550 navires.

Alors vous avez ici sur ce tableau par segments, le calcul des ces navires avec les navires en opération, première colonne, les navires déjà en commande dans les chantiers et les 41 navires qui seront à commander.

Voyons maintenant comment nous nous donnerons les moyens de réussir notre croissance future.

Nous lançons ce plan d'actions « Transforming for Beyond » qui sera porté par nos 10 000 collaboratrices et collaborateurs. Un plan à 4 volets orienté vers la qualité du service au client en assurant plus de transparence pour recevoir plus de confiance de la part de nos clients, orienté aussi vers les collaborateurs pour améliorer le service en travaillant sur la compétence de nos équipes et l'engagement sous le pavillon de l'excellence et en tirant partie de la standardisation des équipements comme nous l'avons vu tout à l'heure et c'est le « Bourbon Way ». Il est complété par ce volet financier qui veut que Bourbon puisse louer nue une partie de sa flotte construite en série lorsque ses navires ont fait leurs preuves sur ces marchés.

Voyons maintenant quels sont les véritables facteurs clé de succès dans notre métier de la marine de services.

Alors le plus important, c'est choisir sa flotte. Choisir sa flotte, ça veut dire définir le produit, le navire, ça veut dire superviser l'engineering pendant la construction et superviser bien sûr la construction. Cela aura un effet positif pour l'efficacité opérationnelle, pour le taux de disponibilité technique, les coûts de maintenance et le carburant, puisque le design du navire et le type de propulsion conditionnent la consommation du bateau.

Et ensuite, vous avez les opérations, il faut fixer les standards d'opération et pour cela il faut gérer les équipages, organiser la maintenance, et cela sera déterminant pour la compétence des équipages, bien sûr, et donc la qualité du service, sur les coûts de maintenance, aussi, et sur les coûts de carburant. Et dans le cas du plan de Bourbon, nous maîtrisons la stratégie de flotte puisque les navires loués sont issus des séries de Bourbon, c'est en ligne avec notre stratégie et nous conservons la relation client puisque nous maîtrisons totalement les opérations avec les équipages, la maintenance, les achats, les assurances et le management du contrat d'affrètement.

Revenons maintenant sur l'impact de tous nos objectifs de Bourbon 2015 comme nous l'a montré Laurent tout à l'heure.

Les trois objectifs sont la croissance du chiffre d'affaires, + 17 %, le taux de disponibilité de la flotte, supérieur à 95 % et les indices de notre volonté de baisser les coûts opérationnels de 4 % et les objectifs qui sont révisés, c'est l'EBITDA sur chiffre d'affaires qui passent à 30 % et l'EBITDA sur capitaux engagés qui passe à 24 %.

Avec dès 2013 des free cash flow positifs sur l'ensemble de la période 2013/2015, un ratio d'endettement maximum de 0,5 % en 2015 et un ratio dette nette sur EBITDA maximum de 2 en 2015.

Par mesure de prudence, nous limiterons les loyers coque nue à un maximum de 30 % de l'EBITDAR généré par la flotte en propriété et la flotte en location et donc dans toutes ces conditions pour conclure, vous comprenez que nos perspectives sont robustes, les investissements dans le secteur « Oil & Gas » sont soutenus par la stabilité du prix du baril. Le marché des navires offshore est en amélioration pour 2013 parce que la demande de navires va croître, et il y a une diminution du nombre de navires sortant des chantiers à l'exception du segment des large PSV, mais vous avez vu que nous sommes contractualisés sur ce segment à hauteur de 81 % donc peu exposés et ce qui nous tient à cœur, c'est notre plan « Transforming for Beyond » qui nous rendra plus efficaces au service de nos clients, plus forts financièrement tout en préparant l'entreprise à l'après 2015.

Je vous remercie pour votre attention.

3. Questions - Réponses

Christian Lefèvre, Directeur Général de BOURBON

Alors maintenant, nous allons répondre à vos questions et comme vous me poserez probablement la question, je tiens ici à rappeler que concernant l'interpellation fin octobre 2012 de notre Directeur fiscal à l'aéroport de Marignane avec de l'argent liquide, Bourbon n'a jamais rémunéré en liquide ou remis d'argent liquide à ses collaborateurs. Nous avons naturellement réalisé un audit interne à la suite de cette interpellation et nous pouvons vous dire que cet argent ne vient pas des entreprises de Bourbon ni de ses filiales, toutefois, une information judiciaire est en cours sur ces faits et vous comprendrez que dans ces conditions, nous ne répondrons pas aux questions durant cette période d'instruction.

Je vous remercie, je voulais préciser ce point important et maintenant, nous sommes prêts à répondre à toutes vos questions.

Julien Laurent, NATIXIS

Je voulais savoir sur le montage sur les... c'est plus ou moins du lease-back si je comprends bien, est-ce qu'il est complètement désolidant puisque a priori, c'est sur des contrats assez long terme de dix ans, donc, est-ce qu'on sort complètement l'actif du bilan et on sort également la dette associée à ça.

Un autre point, j'ai noté un écart entre les slides 18 et 32 en termes de levier d'EBITDA visé en 2015, il y a un slide, on voit 3 fois l'EBITDA, l'autre 2 fois, est-ce que vous pouvez juste me confirmer, a priori c'est bien 3 fois.

Et puis une autre question sur les 2,5 milliards de cessions envisagées, j'imagine que ce sont des bateaux qui sont déjà identifiés, donc vous connaissez la valeur comptable de ces bateaux, donc est-ce que vous pouvez nous donner une estimation de la plus-value à en attendre ? Merci.

Christian Lefèvre, Directeur Général de BOURBON

Je vais laisser Laurent répondre. Je peux déjà répondre sur l'écart entre la page 18 et la page 32. En page 18 il s'agit des ratios que l'on obtiendrait si l'on engageait le plan d'investissement complémentaire de 500 M€ sans réaliser le volet financier de « Transforming for Beyond ».

Laurent Renard, Directeur Général délégué Finance & Administration de BOURBON

Sur l'aspect consolidant, pour nous il est clair que le projet est un projet consolidant, vous avez bien compris la mécanique. La mécanique c'est que nous vendons des bateaux, nous en assurons la disponibilité opérationnelle pendant dix ans mais au-delà des dix ans, nous n'avons plus rien du tout dans les mains. Donc, pour nous, il n'y a pas de doute, le projet devrait être déconsolidant.

Christian Lefèvre, Directeur Général de BOURBON

Et pour le troisième point, donc les 2,5 M \$ US de cessions prévues, nous avons déjà une discussion bien avancée pour une première phase de cession, mais on ne peut pas dès aujourd'hui répondre à cette question et vous donnez quelles seront les plus-values dégagées par cette cession.

Bertrand de La Rocque, Financière Tiepolo

Une seule question, est-ce que ce changement de stratégie, cette adaptation de la stratégie en termes financier implique l'abandon de cette épée de Damoclès qu'est l'éventualité d'un emprunt obligataire inévitablement à plus fort coût que l'emprunt bancaire ?

Laurent Renard, Directeur Général délégué Finance & Administration de BOURBON

Remettons un peu les choses dans le contexte, si vous voulez bien. Nous vous avons parlé, effectivement, d'un emprunt obligataire essentiellement parce que nous constatons que le monde financier, pas Bourbon... le monde financier évoluait et donc l'emprunt obligataire éventuel était très clairement conçu dans un souci de diversification de nos financements. Ça reste d'actualité. Le fait que nous diminuons nettement l'endettement ne veut pas dire que le souci de s'adapter au marché et d'élargir nos sources de financement éventuelles n'est pas toujours d'actualité.

Jean-Luc Romains, CM-CIC Securities

Plusieurs questions sur la cession de 2,5 milliards de dollars de bateaux, ça représente à peu près 50 % de vos capitaux engagés, c'est assez important comme changement. Quelle proportion de la flotte ça représente ? Monsieur de Chateaufort évoquait les navires innovants, quelle série de navires considérez-vous comme innovants ? Une question enfin sur les loyers, je crois que vous avez déjà réalisé une opération de leaseback fin 2012. Les loyers sont fixes sur dix ans ou variables, est-ce que vous pouvez nous en dire un petit peu plus ?

Christian Lefèvre, Directeur Général de BOURBON

Alors tout d'abord il faut bien voir que la cession de 2,5 milliards de dollars se fera à prix marché et la valeur des navires dans les comptes est très inférieure puisqu'on vous a présenté 1,1 milliard d'euros de plus-value potentielle. Donc il faut bien comprendre cela.

Ensuite concernant la répartition des navires, ça représentera environ un tiers de la flotte de supply et navires IMR, les crewboat n'étant pas concernés par cette opération.

Au maximum un tiers.

Et concernant les loyers sur la période de dix ans, nous souhaitons bien entendu des loyers fixes.

William Sadrin, Les Echos (bourses)

Sur les 2,5 milliards de cessions que vous souhaitez faire, combien vous envisagez d'allouer à la réduction de la dette en pourcentage ?

Laurent Renard, Directeur Général délégué Finance & Administration de BOURBON

Là, c'est très clair, l'essentiel du cash que nous allons encaisser va être consacré à la réduction de l'endettement. C'est ce que j'ai présenté dans ce qui allait changer, ce qui n'allait pas changer, très clairement le cash va nous permettre de rembourser une partie de la dette, notamment la dette qui est liée aux bateaux qu'on cède, puisque vous savez que nos modes de financement sont essentiellement bancaires aujourd'hui et sont appuyés sur des hypothèques sur les bateaux, donc déjà on va devoir rembourser ça mais au-delà de ça, on aura davantage de cash, ne serait-ce que parce qu'on va générer des plus-values et donc l'essentiel va être consacré au remboursement de la dette.

Christian Mauget, Financière d'Uzès

Qu'est-ce qui se passe au Brésil ? Pourquoi est-ce qu'il y a des retards aussi importants qui vous impactent comme d'autres acteurs ?

Christian Lefèvre, Directeur Général de BOURBON

Alors ce qui se passe au Brésil, Petrobras, la compagnie nationale, qui est le plus gros opérateur, bien que maintenant il y ait d'autres opérateurs privés pétroliers au Brésil, avait un plan d'investissement très ambitieux. Ce plan prend du retard. Par ailleurs, on voit que la croissance dans le pays est plus faible que prévue. Tout cela fait que les programmes prennent du retard et que les constructions des appareils de forage ou des FPSO qui étaient prévus au Brésil prennent du retard et donc on a une demande de navires qui stagnent et tout cela dans un marché très compétitif puisque de nombreuses compagnies, scandinaves notamment, s'intéressent au Brésil et sont très actives au Brésil.

Christian Mauget, Financière d'Uzès

Alors quels sont les impacts financiers en ce qui concerne Bourbon, s'il y en a, est-ce qu'il y a des contrats qui ont du être renégociés, reportés, modifiés, concrètement, au point de vue résultats Bourbon, qu'est-ce que cela signifie ?

Christian Lefèvre, Directeur Général de BOURBON

Pour Bourbon, ce que ça signifie, on vous avait déjà dit que le Brésil était un pays difficile, très compétitif et difficile et très cher, les coûts d'opération étaient très élevés au Brésil, donc on a décidé de se concentrer sur l'existant et de ne pas engager pour l'instant plus de navires sur la zone sauf peut-être un jour sur l'activité Subsea, c'est à dire les très gros navires où là on pense qu'il y a matière et qu'il y a de la demande et comme il y a eu peu de constructions au Brésil, nos Bourbon Evolution pourraient être intéressants sur cette zone. Donc peu d'effets chez Bourbon puisque nous avons décidé de limiter notre présence aux contrats existants pour le moment sur la partie marine de services.

Gaël Bodénès, Directeur Général délégué Opérations de BOURBON

Nous avons de nouvelles frontières, je dirais, à côté, il y a la zone Mer des Caraïbes, Cuba, Trinidad, Guyane Française, Surinam, qui se développent, l'impact pour nous du Brésil est assez faible.

Question

Excusez-moi de revenir sur la question de l'emprunt obligataire, j'ai le sentiment que cette histoire d'emprunt obligataire n'est pas très claire pour nous. Cet emprunt obligataire va nécessairement avoir un impact significatif sur la hausse des charges financières puisque clairement votre coût d'emprunt obligataire sera très significativement supérieur à un coût d'emprunt bancaire. Donc ça va nécessairement peser sur le titre. La question est donc d'avoir des précisions un peu plus nettes sur le délai, sur le montant et sur le degré de décision qui a été prise dans ce domaine. Est-ce que c'est juste étudié comme une opportunité mais, enfin, une éventualité plutôt qu'une opportunité, d'ailleurs, dans les prochaines années ou est-ce que vous avez déjà défini un calendrier, déjà défini un montant qui permettrait d'y voir un peu plus clair et d'éviter d'avoir un titre alourdi par ce risque ?

Laurent Renard, Directeur Général délégué Finance & Administration de BOURBON

Vous ne vous imaginez sans doute pas que je vais répondre précisément à la question, est-ce qu'on va lancer demain quelque chose sur le marché ou pas, pour des raisons évidentes.

Plus sérieusement, ce qu'on a dit quand on a parlé de cette possibilité de diversification, on a bien expliqué qu'il s'agissait de diversification et on a parlé d'un horizon 2015. Il ne vous a pas échappé, c'était en mars 2012, que depuis nous n'avons rien fait. C'est bien parce que, entre autres, on est conscient de l'aspect coût. Ce qui me paraît important c'est qu'on puisse démontrer à nous-mêmes, peut-être, et puis aux investisseurs, et puis à un certain nombre de gens, qu'on a la possibilité d'accéder à d'autres sources de financement. Mais bien évidemment et c'est ce qu'on a essayé de faire jusqu'à présent, nos coûts de financement, on essaye de les maîtriser. On ne fait donc pas n'importe quoi en matière de coûts. Je pense que des annonces comme celles qu'on a faites ce matin sur notre stratégie Asset smart est de nature à revoir les conditions, les termes, dans lesquels on serait amené à émettre du papier sur le marché. On ne va pas faire n'importe quoi, on va continuer à gérer comme on l'a fait jusqu'à présent avec beaucoup d'attention nos coûts financiers qu'il s'agisse de diversification ou non. Il y a bien deux éléments, il y a un élément diversification, il y a un élément coût et on va regarder les deux choses, et le quota, le timing, et ainsi de suite, de cette éventuelle émission sera le résultat de tout ça.

Est-ce que c'est plus clair ?

Jean-François Ranjon, CM-CIC Sécurities

Deux questions.

Est-ce que vous pouvez refaire le point sur l'évolution des capacités ou surcapacités, vous évoquez toujours des surcapacités pour l'offshore profond. Est-ce qu'on peut faire une petite revue sur les autres segments ?

Deuxième question, on a bien compris votre souhait de réduire sensiblement votre dette d'ici à 2015 pour assurer votre développement au-delà de 2015, néanmoins qu'allez-vous faire après 2015 ?

Christian Lefèvre, Directeur Général de BOURBON

Sur la surcapacité, comme on l'a dit, il y a eu énormément de construction, de commandes de navires PSV mais plutôt les gros PSV. Vous savez dans l'offshore profond, vous avez ce qu'on appelle les médiums class, c'est à dire 3.000 tonnes de capacité de transport à 4.000 tonnes de capacité de transport, donc là, il y a eu un certain nombre de constructions, il y en a toujours une soixantaine, je crois, pour livraison en 2013 et vous avez les larges, donc c'est plus de 4.000 tonnes de capacité de transport. Donc là, dans ce segment, il y en a de mémoire une centaine, 110, qui devraient être livrés en 2013, peut-être certains seront retardés, donc on estime que ça fait beaucoup de navires et puis c'est un marché plus étroit que le marché des tailles moyennes, plus Mer du Nord, plus environnements difficiles, donc, sur ce marché il y aura une surcapacité, c'est sûr. Nous sommes plus exposés, puisque nos clients avec qui nous avons des partenariats longs termes utilisent quelques navires de ce type et ils sont bien contractualisés, donc on ne se sent pas très exposé là-dessus.

En ce qui concerne ce que l'on fera après 2015, donc là, on se donne les moyens de préparer cette future croissance mais vous comprendrez bien que c'est beaucoup trop tôt pour pouvoir en parler.

Geoffroy Stern, Cheuvreux

J'ai trois questions.

La première, sur votre décision de déconsolider une partie importante des actifs, c'est une bonne nouvelle pour le désendettement de Bourbon. Je pense aussi que quelque part, quand on opère de nombreux navires, l'éternelle question, j'imagine, pour un opérateur, c'est de savoir quel est le pourcentage de la flotte qui va être dédié à la location et celui qui va être détenu en propre. Donc 1/3, 2/3 à l'avenir. Est-ce que vous, votre vision très optimiste des marchés sur les prochaines années, est-ce que quelque part on n'est pas en droit de penser que vous allez, quelque part, caper à la hausse par le fait de devoir louer 1/3 de votre flotte sur une base de coûts fixes ?

La deuxième question que j'avais : quel est l'écart de rentabilité que l'on peut attendre entre les navires qui sont loués et ceux qui seront détenus en propre à l'avenir ?

Dernière question sur l'inflation des coûts. On voit à nouveau en 2012 une inflation assez importante des coûts, comment est-ce que vous comptez significativement renverser la balance au cours des trois prochaines années avec un objectif de réduire les coûts de l'ordre de 4 % à l'horizon 2015, donc ce qui implique effectivement je crois, une forte amélioration de la situation par rapport au niveau actuel, merci.

Christian Lefèvre, Directeur Général de BOURBON

Sur la première question, je crois qu'on a partiellement déjà répondu. Les navires Crewboat ne sont pas dans ce plan financier, ce volet financier et ne seront pas loués, restent en propriété, ce sont des navires, un secteur sur lequel on innove, on a des produits de niche et donc on reste propriétaire de ces navires.

Pour ce qui est des supply et des navires IMR, on a parlé de moins d'un tiers de bateaux qui seront loués, principalement dans les grandes séries de navires, puisque c'est pour nous un avantage de pouvoir disposer quand on a une grande série de navires, de navires qui sont loués et puis d'autres navires pour accéder à des marchés spécifiques où on doit, soit par le local contact, partager la propriété, en joint venture, soit avoir la flexibilité du pavillon, donc de garder un certain nombre, dans chacune des séries de navires, de navires en propriété.

Donc ça, c'est l'objectif concernant les locations.

Ensuite Laurent va vous répondre sur la rentabilité.

Laurent Renard, Directeur Général délégué Finance & Administration de BOURBON

Sur l'écart de rentabilité, vous avez bien compris, dans cette opération, nous allons louer les bateaux, mais nos façons d'opérer ne vont absolument pas être changées. Donc on n'a pas de modification de la rentabilité au regard des running cost. La question que vous posez, en fait, elle renvoie tout de suite à deux choses, à quel loyer est-ce qu'on va pouvoir sécuriser ces bateaux et puis quel est notre coût du capital. Et ça sera en fonction de la comparaison de ces deux éléments et de vos hypothèses à vous de ce qu'est notre coût du capital, dans la durée, que vous vous ferez une opinion de la rentabilité de l'opération. Je pense que c'est comme ça qu'il faut regarder.

Sur les coûts, je n'ai pas très bien compris votre question, j'ai l'impression que ça tourne autour de... vous avez une contre performance en 2012 par rapport à votre objectif en 2015, qu'est-ce qui va se passer derrière ? Deux, trois éléments de réflexion. Nos coûts, c'est essentiellement des coûts techniques, c'est la première poche, ce sont des coûts de personnels, la deuxième poche et le reste une poche à peu près égale aux deux autres qui sont un certain nombre d'autres coûts, les assurances, les soutes, quand elles ne sont pas payées par les clients, et ainsi de suite.

Sur la première poche, la poche des coûts techniques, vous avez entendu Gaël, nous sommes en train de bénéficier... enfin, nous avons construit, à travers un programme d'investissements standardisés une flotte standardisée, et nous sommes en train de tirer tout le profit possible en termes de standardisation de nos opérations à la fois en fiabilité mais aussi en efficacité économique, ça prend du temps et ça commence par coûter de l'argent. On a parlé très rapidement, Gaël a évoqué tout à l'heure Bourbon Docking c'est un vrai succès. Ça se mesure comment ? On mesure dès maintenant qu'en planifiant les mêmes entretiens techniques pour les mêmes séries de bateaux, en mettant en place des pièces détachées dans les chantiers de réparation, on peut entre autre, au-delà du bargaining power vis-à-vis des équipementiers et des chantiers de réparation, on peut surtout réduire considérablement la durée d'immobilisation du bateau en faisant de l'échange standard. Ça, ça ne se fait pas en deux minutes. Et quand vous commencez à construire à Dubaï votre organisation et qu'au début, vous n'êtes pas tout à fait efficace, soyons honnêtes, eh bien ça coûte de l'argent. Mais ça, c'est de l'argent qui est investi et qui va porter ses fruits.

Le deuxième élément, c'est l'aspect personnel. Vous avez vu la carte, le président vous a montré la répartition des nationalités par nos zones d'opérations. Très clairement, nous avons l'intention de tout faire pour développer le local contents, ça a aussi des éléments vertueux, parce quand vous cessez de payer Air France pour envoyer le Breton à Luanda sur la ligne probablement la plus chère du monde, que vous n'avez pas non plus les 7 semaines de vacances du marin, pas uniquement breton, mais du marin européen parce que vous utilisez un Nigérian, très clairement, vous allez avoir des économies là aussi.

Et puis comme disait Gaël, instantanément, en année 2012, et là je suis désolé, on fait vraiment du contrôle de gestion pas passionnant, mais c'est la réalité des choses, nous avons un effet mixte géographique, effectivement, et vous le savez, la structure des running cost sont très variables, d'une zone d'opération à une autre, ce n'est pas propre à Bourbon, c'est vrai de toute l'industrie et donc quand on saucissonne et qu'on fait de plus en plus de contrôles de gestion, eh bien on dit « tiens, le chiffre d'affaires augmente vachement... » et puis après on dit « oh oui mais c'est vachement bas parce que les coûts... » eh bien oui mais les deux doivent se lire en intégré, parfois.

Voilà, est-ce que j'ai répondu à votre question ?

Question

Quel sera le coût fiscal des plus-values générées par le leaseback, ça va être significatif ou pas ?

Laurent Renard, Directeur Général délégué Finance & Administration de BOURBON

Alors ça va dépendre quel bateau on vend et dans quelle configuration. Les bateaux, nous allons probablement vendre des bateaux en opération, on va peut-être vendre aussi des bateaux au moment de la livraison, donc sur ce deuxième aspect, pour le moment, je n'ai pas de réponse précise à vous donner parce que ça va dépendre du montage final. Sur les bateaux en opération, la majeure partie des bateaux cédés font partie de schémas fiscaux qui nous permettent a priori de vendre ces bateaux en exonération d'impôts.

Christine Ropert, Gilbert Dupont

Cette nouvelle stratégie, qu'est-ce que ça implique sur le plan de la sensibilité devises pour le groupe et quelle est la couverture que vous avez prise pour 2013 ?

Laurent Renard, Directeur Général délégué Finance & Administration de BOURBON

Sur la couverture, un petit mot de remise dans le contexte. Vous savez que nous sommes dans une activité essentiellement en dollars, que dans le compte de résultats, si j'oublie l'achat des bateaux qui se fait également en dollars et que je me concentre simplement sur les phénomènes de comptes d'exploitation, nous avons environ 72 % de notre chiffre d'affaires aujourd'hui en dollars, et aujourd'hui avant l'opération dont on est en train de vous parler, nous avons environ 35 % de nos coûts cash, je ne parle pas de la dépréciation, en dollars. Donc on a une partie de natural aging mais elle est limitée. L'opération, et votre question est tout à fait pertinente, va rééquilibrer cet aspect exposition dollar puisque les loyers coque nue que nous allons payer vont être payés en dollars. Donc ça va augmenter la proportion de nos coûts et on remplace des amortissements qui comptablement sont en euros, même si à l'origine on a acheté les bateaux en dollars mais ils ont été fixés, ces dollars, dans nos comptes d'immobilisation, donc nos amortissements sont en euros, on va remplacer ces amortissements en euros par du cash out en dollars puisqu'on va payer les loyers en dollars. Et ce faisant, on va minorer notre...

Vous avez posé la question de la couverture sur l'année. A ce jour nous avons mis en place des ventes à terme de dollars à hauteur de 150 M\$US à un taux de 1,25. Un euro = 1,25 \$US.

Question

Deux questions, une sur les effets prix. Vous avez mentionné 6,3 % de hausse de prix en 2012. Est-ce que vous attendez une accélération éventuelle de cet effet prix, une accélération éventuelle de l'effet prix en 2013 ?

Deuxièmement, vous avez évoqué une augmentation du contenu des services dans le plan « Transforming for Beyond », est-ce que ça veut dire que vous seriez prêts à aller vers plus de contrats intégrés ? Il semble qu'il y en a un qui a été réalisé avec succès pour Shell ?

Gaël Bodénès, Directeur Général délégué Opérations de BOURBON

Concernant les prix, les prix sont bien orientés, je dirais, ils vont dépendre des renouvellements de contrats que nous aurons en fonction des zones d'opérations. Donc sur l'année 2013, je dirais qu'on peut penser avoir une augmentation bien orientée de la même façon qu'en 2012.

Christian Lefèvre, Directeur Général de BOURBON

Mais on ne donnera pas le niveau d'augmentation estimé par Bourbon.

L'autre question, s'il vous plait ?

Question

L'autre question était sur le contenu des services, c'était évoqué comme un axe du plan de transformation. Est-ce que vous allez aller, notamment dans le domaine du subsea vers peut-être un peu plus de contrats intégrés ?

Christian Lefèvre, Directeur Général de BOURBON

Alors, là, je peux répondre, si vous voulez, en subsea, il est clair que de par la nature du business, il y a plus de services autour du navire, possibles pour nous. Donc vous savez que nous avons développé la partie engineering avec une équipe d'ingénieurs chez Bourbon Subsea et puis nous avons aussi en 2008 acquis une entreprise de robots, de ROV, DNT Offshore qui est maintenant

intégrée complètement dans le groupe qui nous permet de vendre un service plus étendu à nos clients allant de l'engineering des opérations de petites installations ou de petites poses à la réalisation offshore et en mettant à disposition le navire, le ROV et les ingénieurs pour réaliser l'opération. Donc, c'est de cette manière que nous allons vers plus de services. Alors ensuite on ne vous cache pas que nous regardons pour un jour essayer d'étendre notre scope d'actions dans ce métier du subsea.

Julien Laurent, Natixis

J'ai du mal à comprendre la mécanique sur le bilan. Vous dites que le montage permet d'externaliser complètement la dette. Si je comprends bien, sans ce montage, on a une dette nette en euro, à 2 milliards en 2015, et donc, ça correspond juste à une opération de ventes, on vend 2,5 milliards au cours des deux prochaines années en dollars, ça veut dire qu'on a une dette quasi-nulle en 2015 ?

Laurent Renard, Directeur Général délégué Finance & Administration de BOURBON

Si vous le dites c'est sûrement vrai. Je ne vais pas vous répondre précisément, je crois qu'on vous a donné beaucoup d'éléments, effectivement, on l'a dit, on a l'intention de vendre pour 2,5 milliards de dollars, on va avoir des remboursements d'emprunts, on va économiser la sortie de cash pour les bateaux qui ne sont pas encore livrés et c'est bien comme ça qu'on va utiliser ce cash supplémentaire. On a très clairement l'intention de limiter, et on vous l'a dit, l'endettement, on vous a donné des critères très précis mais si on fait moins, on fait moins. Effectivement la mécanique des chiffres, vous avez, je crois aujourd'hui, beaucoup d'éléments. On vous a donné le chiffre d'affaires, indirectement, puisqu'on vous a donné le taux d'augmentation annuel objectif, on vous a donné le ratio EBITDA sur chiffre d'affaires, ça doit vous donner une idée de l'EBITDA, et on vous a donné un EBITDA sur capitaux engagés, ça doit vous donner une idée des capitaux engagés, et avec tout ça je suis sûr que vous saurez mouliner tout ce qu'il faut.

Christian Lefèvre, Directeur Général de BOURBON

Voilà je crois que l'on peut en terminer là, je vous remercie pour votre fidélité, dans la salle, mais aussi sur le web pour nos internautes et vous donne rendez-vous pour la publication du chiffre d'affaires du premier trimestre qui sera fait le 2 mai 2013.

Merci pour votre présence.