

# BOURBON RÉSULTATS ANNUELS 2014

4 mars 2015

## Christian LEFÈVRE, Directeur général de BOURBON

Bonjour Mesdames, bonjour Messieurs,

Je vous remercie de participer à cette conférence téléphonique qui présente nos résultats annuels 2014. Je suis en compagnie de Monsieur Nicolas MALGRAIN, Directeur général délégué Finance et Administration.

Après avoir revu les principaux résultats opérationnels, je lui passerai la parole. Il vous présentera dans le détail les performances financières et, pour conclure, je vous donnerai quelques éléments de perspectives. Nous serons ensuite à votre disposition pour répondre à vos questions ainsi qu'aux questions des internautes.

Nous avons publié ce matin des résultats affichant un EBITDAR ajusté solide de 499,5 millions d'euros et une marge opérationnelle à 36,1 % en croissance de 1,8 point grâce à une bonne maîtrise des coûts, résultat d'un plan d'action qui a été initié au deuxième trimestre 2014. Sur le deuxième semestre de 2014, l'EBITDAR est en hausse de 22 % par rapport au deuxième semestre 2013.

Le résultat net s'élève à 98,7 millions d'euros, en baisse de 31 % par rapport à 2013. Il est le reflet d'une année de transition dans la nature de notre business model, avec un accroissement des loyers des navires et une diminution des plus-values de cession des navires. BOURBON dégage des free cash flow en augmentation à 466 millions d'euros et réduit sa dette de 350 millions d'euros à 1 milliard 349 millions d'euros.

Dans un environnement de marché difficile en fin d'année, nous affichons de bonnes performances sur le plan opérationnel.

- En safety, nous enregistrons un TRIR (taux de fréquence des accidents corporels déclarés par million d'heures travaillées) de 0,76. Il est légèrement supérieur à notre objectif, mais il nous positionne parmi les entreprises les plus performantes de notre industrie.
- Les taux d'utilisation des navires (hors crew boats) sont en légère baisse par rapport à 2013 de 1,8 point à 87,7 % alors que les tarifs moyens d'affrètement (hors crew boats) sont stables à 19 658 dollars par jour.
- Notre portefeuille client s'est encore étoffé. Aujourd'hui 10 clients majors, compagnies nationales et contracteurs, représentent 60 % de notre chiffre d'affaires et plus d'une centaine de clients représentent les 40 autres pour cent.
- La bonne gestion technique des 504 navires en flotte (de moyenne d'âge 6,4 ans) se traduit par un taux de disponibilité technique élevé de 95,5 %. Nous sommes en avance d'un an sur notre objectif 2015 de 95 %. Cette performance conforte notre stratégie de standardisation de la flotte et de ses équipements de propulsion.

Plus que jamais, nous restons concentrés sur nos fondamentaux :

- l'excellence dans l'exécution des services auprès de nos clients ;
- la réduction de nos coûts d'exploitation des navires et de nos frais généraux.

Notre plan d'action de réduction des coûts est bien amorcé et toute l'entreprise est aujourd'hui mobilisée pour réussir et adapter l'entreprise à la nouvelle donne des marchés de *l'offshore* pétrolier.

Je vais maintenant laisser la parole à Nicolas MALGRAIN qui va vous donner un éclairage sur les comptes et je reviendrai ensuite vous présenter les éléments de perspective et répondre à vos questions.

## Nicolas MALGRAIN, Directeur général délégué Finances et Administration

Merci Christian. Bonjour à tous.

Comme la plupart d'entre vous ont pu le constater à la publication de nos résultats ce matin, l'année 2014 se caractérise par trois points majeurs pour BOURBON :

- une croissance du chiffre d'affaires et une augmentation de la rentabilité ;
- une transition vers un nouveau *business model* ;
- une génération de *cash flow* libre en hausse et une réduction significative de la dette nette.

2014 est d'abord une année de croissance du chiffre d'affaires et d'augmentation de la profitabilité opérationnelle. Notre marge d'EBITDAR a ainsi progressé de 1,8 point par rapport à l'année dernière, par une bonne maîtrise des coûts opérationnels et des frais généraux.

De manière globale, les coûts opérationnels (hors loyers coque nue) augmentent de 2,8 % quand la flotte opérée augmente de 5,1 % et le revenu de 5,6 %. Les frais généraux sont en hausse limitée de 2,7 % sur l'année, ce qui va dans le bon sens. L'ensemble des segments a amélioré sa marge d'EBITDAR, à l'exception du segment crew boat qui a connu une année plus difficile. L'EBITDAR du groupe progresse ainsi de 10,9 % en valeur par rapport à l'année dernière, à 499,5 millions d'euros soit une marge en hausse de 1,8 point à 36,1 %.

2014 est également une année de transition de notre *business model*, car une part des navires a été cédée depuis 18 mois et reprise en location pour 10 ans. Cette transition rend la lecture des comptes et la comparaison avec l'année précédente un peu plus difficile. Je vous propose donc de regarder les principaux impacts de cette transition dans les comptes de cette année.

Le premier impact sur le modèle économique est l'augmentation des loyers relatifs aux navires vendus et repris en location. Le montant des loyers s'élève ainsi à 110,6 millions d'euros soit une hausse de 97,5 millions d'euros par rapport à l'année dernière. Cet impact réduit le niveau d'EBITDA et d'EBIT d'une année sur l'autre.

Le deuxième impact sur le modèle économique est l'enregistrement des plus-values liées aux cessions de navires. Les plus-values enregistrées cette année s'élèvent à 61 millions d'euros, un chiffre significatif, mais en baisse de 78 millions d'euros par rapport à l'année dernière. Ce deuxième impact a donc eu aussi un effet négatif sur le niveau d'EBITDA et d'EBIT lorsque l'on compare à l'année dernière.

Le troisième impact est constitué par l'augmentation des provisions pour gros entretiens sur les navires cédés. En effet pour les navires qui ont été cédés et repris en location coque nue, nous constituons des provisions pour gros entretien. Les provisions enregistrées cette année s'élèvent à 39,7 millions d'euros, soient une dotation en hausse de 31,7 millions par rapport à celle de l'année précédente. Ce troisième impact réduit aussi mécaniquement le niveau d'EBIT dans la comparaison avec l'année précédente.

Ainsi la conjugaison de la bonne performance opérationnelle et des trois impacts dus à la transition du *business model* nous donne un EBIT à 138,6 millions d'euros en baisse de 54 % par rapport à l'année dernière, à 10 % du chiffre d'affaires ajusté. La transition de notre business model explique donc en grande partie la forte variation de l'EBIT d'une année sur l'autre.

Si nous regardons maintenant le résultat financier, deux points sont à retenir cette année dans la composition de ce résultat.

D'abord, la réduction de la dette nette du groupe entraîne une diminution du coût de l'endettement net qui s'élève à 52,7 millions d'euros soit une baisse de 17,8 millions par rapport à l'année précédente, soit 25 %.

Ensuite nous bénéficions du renforcement du dollar en fin d'année et d'un résultat de change positif à 62,1 millions d'euros, contrairement à l'année passée.

Le taux effectif d'impôt est à 24 % en légère hausse par rapport à l'année dernière.

Au final, le résultat net s'élève à 98,7 millions d'euros, avec une part groupe à 73,7 millions d'euros.

Enfin, le troisième et dernier point majeur de l'année est une augmentation des *free cash flow* par rapport à l'année dernière à 466 millions d'euros soit une hausse de 5 %.

Comme indiqué par Christian LEFÈVRE dans son introduction, l'exécution de la stratégie Asset Smart depuis juin 2013 a permis une forte génération de free cash flow et une réduction importante de la dette nette du groupe qui s'élevait à 2,15 milliards d'euros au 30 juin 2013. En 2014, l'exécution de cette stratégie a permis de réduire la dette de 350 millions d'euros. Au 31 décembre 2014, la dette nette s'élève à 1 349 millions d'euros. Je rappelle que nous incluons dans la définition des *free cash flow* le cash généré par les opérations et le cash issu de la vente des navires, car BOURBON est gestionnaire d'une flotte importante.

Je vous propose de faire maintenant un point sur l'avancement de cette stratégie Asset Smart. Sur notre plan de cession initial de 2,5 milliards de dollars, nous avons à ce jour, engagé la vente de 1,8 milliard de dollars de navires avec trois acteurs : ICBCL, Standard Chartered Bank et Minsheng.

Concernant les objectifs de désendettement du groupe, nous maintenons les trois objectifs ou principes qui ont été énoncés :

- un ratio d'endettement inférieur à 0,5 ;
- un ratio dette nette sur EBITDAR inférieur à 2 ;
- un ratio loyer (coque nue) sur EBITDAR inférieur à 30 %.

En ce qui concerne l'atteinte de ces trois objectifs, nous confirmons qu'il n'y aura pas d'autres investissements autres que ceux déjà engagés, au titre du plan BOURBON 2015. Le montant total des cessions sur le plan Asset Smart sera donc adapté de manière à maintenir un ratio loyer sur EBITDAR inférieur à 30 % quelle que soient les conditions de marché. En conséquence, le rythme de réduction de la dette financière sera fonction du rythme et du niveau des ventes réalisées et de la génération de free cash flow dans les nouvelles conditions de marché.

Ainsi, la performance financière de BOURBON en 2014 se traduit par un résultat net de 98,7 millions d'euros qui s'explique par :

- la poursuite de la croissance de la flotte opérée, en ligne avec le plan BOURBON leadership strategy 2015 ;
- l'augmentation de la rentabilité opérationnelle dans tous les segments de BOURBON hors crew boats sous l'effet de la bonne maîtrise des coûts ;
- l'exécution de la stratégie Asset Smart et la transition vers un *business model* avec des locations ;
- un impact favorable sur les comptes du renforcement du dollar.

Pour l'année 2015, en matière de gestion du risque de change, nous avons décidé de couvrir partiellement l'exposition de l'EBITDA estimé au dollar à un taux de 1,23.

Regardons maintenant les objectifs de l'année passée et les nouveaux objectifs pour 2015.

Nous sommes légèrement en dessous de notre objectif de croissance du chiffre d'affaires en 2014, mais nous avons dépassé notre objectif de croissance en matière de rentabilité opérationnelle. Ceci s'explique par les premiers effets des mesures prises en 2014 en matière de contrôle des coûts.

Pour 2015, nous allons maintenir et renforcer ces mesures en matière de contrôle des coûts opérationnels et de réduction des frais généraux. En effet, un grand nombre de nos clients ont annoncé des réductions de leur budget d'investissement et le lancement de programmes transversaux de réduction des coûts auxquels nous devons nous adapter. Ainsi compte tenu de ces nouvelles conditions de marché pour 2015, nos objectifs sont un chiffre d'affaires stable ou en légère diminution par rapport à 2014 et une marge d'EBITDAR en légère diminution.

Voilà les principaux points à retenir sur les comptes de BOURBON en 2014.

Je vous remercie et je cède maintenant la parole à Christian LEFÈVRE qui vous commentera les perspectives 2015.

## Christian LEFÈVRE, Directeur général de BOURBON

Quelles sont nos perspectives pour cette année 2015 ?

Notre industrie est au milieu d'un cycle baissier lié à la chute du prix du baril. Les investissements de nos clients sont en réduction, de 15 % pour les majors jusqu'à 30 % pour les indépendants, et des plans de réduction de coûts sans précédent sont mis en place par les pétroliers.

Dans ce contexte, BOURBON bénéficie de facteurs de résilience pour faire face à ce nouvel environnement. Notre performance opérationnelle (la sécurité ou *safety*, le taux de disponibilité technique de la flotte c'est-à-dire la fiabilité de la flotte, l'engagement des collaborateurs) est reconnue par les clients. Notre chiffre d'affaires est bien équilibré dans nos quatre segments et activités, à savoir les navires *supply offshore* profond, les navires *supply offshore* continental, les *crewboats* et l'activité IMR Subsea. Notre clientèle est bien diversifiée et notre implantation est internationale (hors USA compte tenu du Jones act) avec des implantations régionales sur la base de partenariats locaux. BOURBON peut ainsi répondre aux besoins des majors, des compagnies pétrolières nationales, mais aussi des opérateurs indépendants et des contracteurs. Sur le plan financier, la maturité du *business model* fait que nous générons des *free cash flow* croissants, la réduction de notre dette est conséquente (moins 40 % par rapport au pic de juin 2013) et notre discipline financière pour l'avenir est affichée, comme Nicolas MALGRAIN l'a expliqué tout à l'heure. Il faut ajouter que notre performance financière sera favorablement influencée par l'appréciation du dollar.

Fort de ces facteurs de résilience, BOURBON s'adapte et plus que jamais en 2015 s'appuiera sur quatre piliers :

- l'excellence dans l'exécution des services ;
- la réduction drastique des coûts ;
- la proximité et l'écoute des clients avec pour objectif de privilégier les taux d'utilisation des navires ;
- la commercialisation de la flotte et des services dans nos implantations régionales avec le concours des partenaires locaux.

Dans ce contexte, nous anticipons pour 2015 un chiffre d'affaires stable, voire en légère baisse, avec une légère réduction du ratio EBITDAR / chiffre d'affaires. En 2015, les investissements en navires seront en baisse de près de 50 % avec la livraison de 18 nouveaux navires, soit dix navires Supply, deux navires IMR Subsea et six petits crew boats.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale du 21 mai 2015 de maintenir le dividende à son niveau de 1 euro par action.

Je vous remercie pour votre attention, nous sommes maintenant à votre disposition pour répondre à vos questions.

## **Jean-Luc ROMAIN, CM CIC Securities**

Bonjour. Une question sur vos livraisons attendues pour 2015 : combien de navires ? Quelles catégories de bateaux ? Je comprends que BOURBON est arrivé au terme de son plan d'investissements 2015. Faut-il comprendre qu'il n'y aura plus d'investissements de croissance ?

## **Christian LEFÈVRE, Directeur général de BOURBON**

Il y a pour 2015 ces 18 navires qui seront livrés. Ces navires représentent, hors acompte déjà payé, 200 millions d'euros à payer en 2015. Ensuite, au deuxième semestre 2016, il restera deux autres navires en livraison.

## **Guillaume DELABY, Société Générale**

Bonjour à tous. J'essaie d'estimer les loyers normalisés à partir de 2016. Si j'ai bien compris, les loyers ne doivent pas représenter plus de 30 % de l'EBITDAR. Si l'on fait donc l'hypothèse d'un EBITDAR 2015 de 480 millions d'euros, cela signifie que les loyers en 2015 ne peuvent pas dépasser 100 ou 150. Premièrement, ai-je bien compris ? Deuxièmement, cette règle du ratio loyers / EBITDAR à 30 % va-t-elle piloter le rythme auquel BOURBON va continuer son programme Asset Smart ?

## **Nicolas MALGRAIN, Directeur général délégué Finances et Administration**

Bonjour Guillaume DELABY. Vous avez bien compris. Le calcul que vous avez fait correspond à l'esprit de la règle et c'est effectivement cette règle qui va piloter le rythme du désendettement.

## **Guillaume DELABY, Société Générale**

Cela veut-il dire que si l'EBITDAR baisse plus fortement qu'il n'est attendu BOURBON va ralentir son rythme des 700 millions restants ?

## **Nicolas MALGRAIN, Directeur général délégué Finances et Administration**

Je le dirais autrement. Je dirai simplement que le rythme de cession sera effectué de manière à ce que ce ratio soit respecté. Aujourd'hui, si vous faites un petit calcul, ce ratio est à 22 %. Nous ne souhaitons pas qu'il dépasse 30 %.

## Guillaume DELABY, Société Générale

C'est très clair. Merci.

## Alain PARENT, Natixis Securities

Bonjour tout le monde. Merci de prendre ma question. La première est à propos des provisions pour gros travaux. Ce qui a été enregistré en 2014 couvre-t-il tout le programme de *sale and leaseback* qui a déjà été engagé ou faut-il s'attendre à d'autres provisions pour gros entretiens en 2015, pour peu que l'on considère qu'il n'y a pas de nouvelle cession de navire mise en place ?

## Christian LEFÈVRE, Directeur général de BOURBON

Vous avez noté qu'il reste encore quelques bateaux qui vont être vendus en 2015 dans le programme *sale and leaseback*, mais par rapport à ce qui a déjà été effectué, c'est assez mineur. L'essentiel de l'impact est dans les comptes 2014.

## Alain PARENT, Natixis Securities

Ma deuxième question fait suite à la question de Jean-Luc ROMAIN. Elle est à propos des CAPEX. Il faut compter 200 millions à décaisser sur les nouveaux bateaux en 2015. Pour le niveau de CAPEX de maintenance, quel est l'ordre de grandeur ?

## Christian LEFÈVRE, Directeur général de BOURBON

Pour le niveau de CAPEX de maintenance, il est plus compliqué de faire une prévision, car les CAPEX de maintenance dépendent de plusieurs choses : ils dépendent d'abord des bateaux qui vont entrer en arrêt technique, puis des travaux à effectuer sur ces bateaux. C'est plus compliqué d'avoir une prévision très précise.

## Alain PARENT, Natixis Securities

Dans le passé, BOURBON a-t-il déjà vu des variations sensibles d'une année sur l'autre en fonction de ce que l'entreprise découvrait sur les bateaux qui s'arrêtaient ?

## Christian LEFÈVRE, Directeur général de BOURBON

Je dirais que les arrêts techniques sont en général bien programmés et nous avons une visibilité assez claire sur les travaux, mais il est possible, en fonction de l'utilisation de certains navires, que nous puissions décaler des arrêts techniques sur 2016. Cela ajoute de la variation sur nos prévisions budgétaires. On peut aussi dire que lorsque nous vendons et reprenons un contrat coque nue des navires, nous avons une obligation comptable de passer une provision pour les arrêts techniques. Cela a engendré en 2013 et 2014 une

augmentation des provisions pour grosses réparations. Nous aurons probablement de bonnes nouvelles sur les provisions, puisque nous pourrions décaler quelques navires sur 2016 ce qui devrait faire sensiblement baisser les provisions pour grosses réparations.

## **Bertrand HODDE, Raymond James**

Bonjour à tous. J'avais une question sur vos niveaux de contrôles de coûts qui ont porté leurs fruits en 2014. Pouvez-vous chiffrer ce que vous attendez comme nouvelle réduction des coûts, aussi bien frais généraux ou coûts opérationnels, en 2015 ?

## **Nicolas MALGRAIN, Directeur général délégué Finances et Administration**

Je vais revenir sur la performance en matière de coûts. Vous savez que nous avons mis en place en 2010 un index avec un certain objectif à atteindre pour 2015. L'objectif que nous souhaitions atteindre était de passer d'un index 100 à un index de 96. Aujourd'hui, à la fin de l'année 2014, nous sommes arrivés à un index de 97,2. Nous sommes presque à l'objectif de 96. Nous pensons l'atteindre et même le dépasser en 2015.

## **Bertrand HODDE, Raymond James**

J'ai une deuxième question. Concernant les taux d'utilisation que vous prévoyez sur l'année 2015, en particulier dans le segment deep water où traditionnellement vous étiez dans un range entre 87 et 92 %, pensez-vous être en dessous de ce *range* ? Et j'ai une dernière question. Votre *guidance* de revenus 2015 est-elle construite sur le taux de *hedge* de l'eurodollar à 1,23 ?

## **Christian LEFÈVRE, Directeur général de BOURBON**

Je vais répondre à propos des taux d'utilisation. Nous nous attendons à une baisse sensible du taux d'utilisation de *deep water*, que nous avons déjà un peu enregistrée sur 2014. C'est lié au fait qu'il y avait beaucoup de navires PSV qui étaient en construction, ce qui a donné une surcapacité de navires. Grâce aux partenariats stratégiques que nous avons avec certains clients, notre implantation régionale et nos partenariats locaux, nous souffrons moins que les autres. Nos taux d'utilisation restent tout de même élevés, mais les taux d'utilisation *deep* seront légèrement plus bas en 2015. Concernant votre deuxième question, je laisse Nicolas MALGRAIN répondre.

## **Nicolas MALGRAIN, Directeur général délégué Finances et Administration**

Je reviens sur le *hedge*. Nous avons couvert la partie de l'EBITDAR en dollars. Ce n'est pas l'intégralité de l'EBITDAR, c'est la partie EBITDAR dollar qui est couverte à 1,23.

## Bertrand HODDE, Raymond James

Est-ce que votre politique de *hedging* a eu une influence sur votre *guidance* de revenus 2015 ? Ou, pour le dire autrement, les effets de *hedging* seront-ils traités en éléments financiers ou y aura-t-il un impact sur votre top line ?

## Nicolas MALGRAIN, Directeur général délégué Finances et Administration

Bien entendu. Notre *guidance* prend en compte ce *hedging* fait sur cette partie dollar que nous avons couverte.

## Bertrand HODDE, Raymond James

Pouvez-vous le quantifier ? Si l'on se mettait à 1,13 ou 1,15, de combien votre *guidance* de revenus pourrait-elle être améliorée ? C'est pour que je vous situe par rapport à nos hypothèses de change qui sont différentes de 1,23.

## Nicolas MALGRAIN, Directeur général délégué Finances et Administration

Sur ce point précis, nous maintenons simplement notre objectif 2015 comme un chiffre d'affaires stable ou en légère diminution. Nous ne donnons pas d'autres éléments à ce stade sur l'impact dollar. Nous avons comme objectif un taux de marge opérationnelle en légère baisse pour l'année 2015.

## Thijs BERKELDER, ABN Amro

Une société comme Shell a envoyé une lettre à ses fournisseurs exigeant des baisses de prix de quelque 20 % d'ici le 1er avril. Pouvez-vous confirmer avoir reçu ce genre de lettres ? Pouvez-vous expliquer ce que vous faites pour empêcher ce genre de baisse de prix ?

## Christian LEFÈVRE, Directeur général de BOURBON

Les clients sont à la recherche d'économies. Lorsque nous avons des partenariats stratégiques avec ces clients, nous sommes en discussion pour voir comment nous pourrions accéder à leur volonté de réduire leurs coûts. Cela peut être par des réductions de tarifs, mais des réductions de tarifs que nous souhaitons voir compensées par une augmentation de la durée des contrats par navire. Nous voulons bien donner du prix contre du volume. Il y a aussi plusieurs manières de faire des économies pour le client : c'est mieux utiliser les navires. Vous savez que la consommation de carburant peut représenter jusqu'à 30 ou 50 % du prix total du navire. Nous travaillons donc avec ces clients pour mieux utiliser les navires et faire baisser la consommation des navires. Ce sont les deux axes : un axe qui est une concession sur le prix contre du volume et un axe qui

consiste à travailler ensemble pour mieux utiliser les navires et réduire le coût de consommation et les coûts logistiques dans leur ensemble.

## **Thijs BERKELDER, ABN Amro**

Merci beaucoup.

Les investissements en 2014 étaient dus en grande partie à des investissements dans les nouveaux navires, mais les investissements concernaient-ils autre chose ?

## **Nicolas MALGRAIN, Directeur général délégué Finances et Administration**

Sur les CAPEX de maintenance en 2014, je vais vous donner une indication. Ils étaient de l'ordre de 140 millions d'euros.

## **Thijs BERKELDER, ABN Amro**

Merci. J'ai peut-être mal compris, mais envisagez-vous des investissements dans des nouveaux navires pour 200 millions d'euros en 2015 ? Pouvez-vous dire ce que vous avez déjà payé en acompte pour ces nouveaux navires ?

## **Nicolas MALGRAIN, Directeur général délégué Finances et Administration**

Le montant de ce que nous avons déjà avancé est de l'ordre de 150 millions d'euros.

## **Thijs BERKELDER, ABN Amro**

Merci beaucoup.

## **Christian LEFÈVRE, Directeur général de BOURBON**

Je pense que vous n'avez plus de questions. Je voudrais vous remercier pour votre participation à cette conférence téléphonique. Je vous donne rendez-vous à l'Assemblée générale qui se tiendra le 22 mai 2015.