

BOURBON FACE AU NOUVEL ENVIRONNEMENT DE L'OFFSHORE PETROLIER

LES 8 FACTEURS DE RESILIENCE

Offshore Support Journal Conférence
Londres – 18 février 2015

Jacques de Chateauvieux
Président et CEO



Introduction

Depuis quelques mois, le prix du baril de pétrole a décliné de plus de 50%, ce qui semble indiquer un nouveau cycle baissier du marché. Cela a déjà impacté les stratégies d'investissement des groupes pétroliers, avec des conséquences sur les industries annexes, menant les services parapétroliers à mettre eux-mêmes en place des plans d'action vigoureux.

Ce cycle baissier, comme les précédents, aura pour effet le ralentissement des programmes d'exploration et de développement, ainsi que des réductions de coût dans les champs en production du secteur offshore.

La combinaison de l'accroissement de la demande en pétrole et gaz, alors que l'économie mondiale va bénéficier du transfert de 1,500 Milliard USD par an des groupes pétroliers vers le consommateur, et de l'impact de l'épuisement des stocks dans des zones de production actuelles, conduira tôt ou tard à une nouvelle phase d'expansion de la production pour équilibrer l'augmentation de la demande et la réduction de l'offre.

Au-delà de son agilité reconnue dans l'action et pour faire face à ce cycle baissier, BOURBON sait pouvoir bénéficier de sa performance opérationnelle, de sa stratégie d'investissement passée, et de l'impact positif de son plan d'action « Asset Smart » sur le niveau d'endettement.

La résilience de BOURBON dans cet environnement difficile augmentera sa capacité, dans l'avenir, à être le fournisseur préféré pour les clients exigeants et sa solidité financière renforcera la politique de dividendes formulée par les actionnaires majoritaires, lors de leur OPA sur BOURBON courant 2014.

Les facteurs de résilience de BOURBON

La résilience de BOURBON dépend tout d'abord de facteurs opérationnels : performance en matière de sécurité, revenus équilibrés entre les différents segments de ses services maritimes à l'offshore, diversification de la clientèle, et taux d'utilisation supérieur à ses concurrents grâce à sa flotte jeune et innovante.

BOURBON bénéficie également de facteurs financiers : génération de cash-flows libres, réduction importante de la dette nette, engagement à maintenir, dans les années à venir, une structure financière prudente, et impact positif d'un dollar plus fort et de taux d'intérêt faibles.

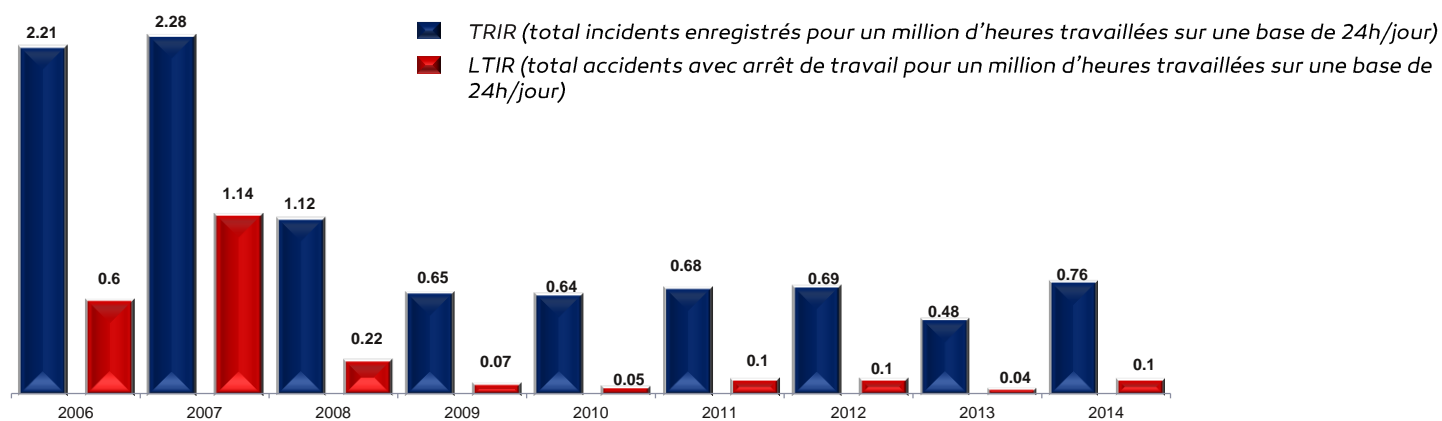
La résilience de BOURBON : facteurs opérationnels

La force de BOURBON aujourd'hui résulte du travail quotidien de ses équipes en mer et à terre, ayant des compétences accrues et faisant preuve d'un engagement solide pour réaliser une performance exceptionnelle en matière de sécurité. Avec des navires fiables, au design supérieur et permettant une réduction des coûts, BOURBON a bénéficié constamment des meilleurs taux d'utilisation dans les différents cycles du marché ; la résistance de BOURBON est également une conséquence directe de l'équilibre du chiffre d'affaires de chaque activité, suite à l'accent mis sur les activités en Offshore continental et Subsea depuis 2007. Surtout, BOURBON est devenu le fournisseur préféré de services maritimes à l'offshore pour les clients exigeants et peut donc tirer profit de l'impact positif de la diversification de son portefeuille clients dans un marché difficile.

1. Compétences des équipes et performance en matière de sécurité

La sécurité, l'indicateur de performance le plus important pour les compagnies pétrolières et parapétrolières, est le résultat d'une combinaison de facteurs, les plus importants étant les compétences des équipes et leur fort engagement. Depuis 2006/2007 jusqu'à ce jour, l'amélioration de la performance de BOURBON est impressionnante et parfaitement reconnue par ses clients :

PERFORMANCE SECURITE DE BOURBON



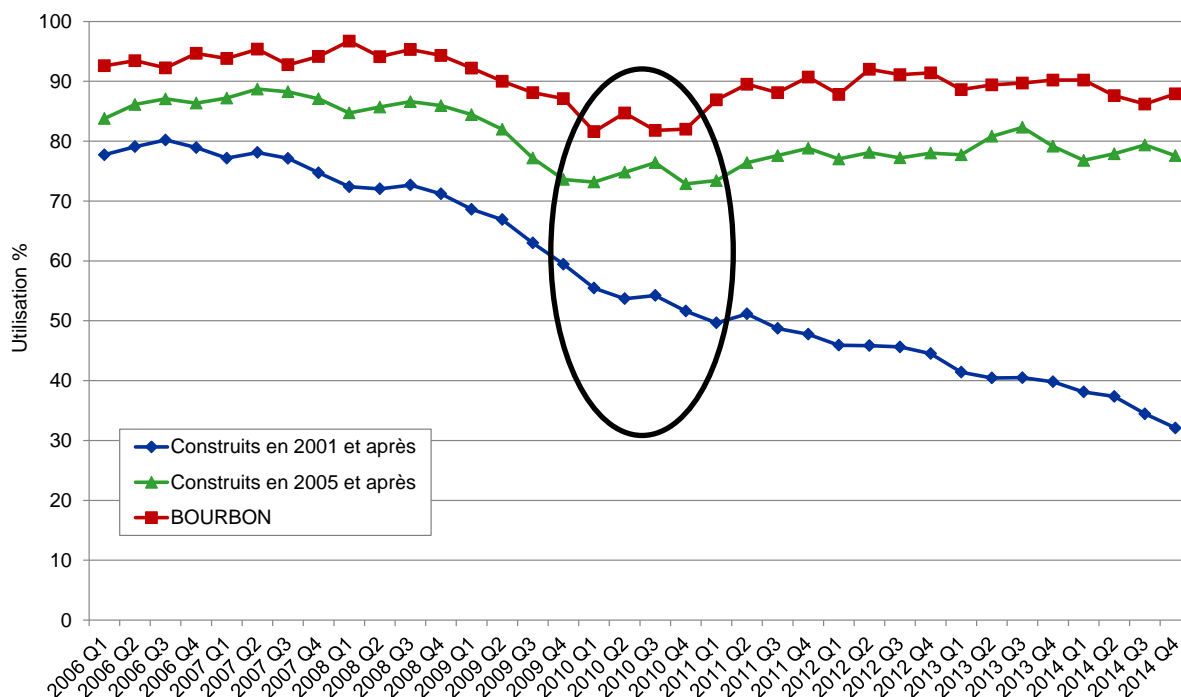
Dans un environnement difficile, le premier choix d'un client, toute chose étant égale par ailleurs, ira vers le fournisseur qui démontre la meilleure performance et cela se traduira par un taux d'utilisation dépassant la moyenne.

2. Structure de la flotte et taux d'utilisation

Depuis les 12 dernières années, BOURBON a investi dans de nouveaux navires innovants, construits en série dans des chantiers de pays compétitifs. La propulsion diesel électrique et le positionnement dynamique apportent une contribution importante à l'économie des clients. La maintenance industrielle des navires construits en série se traduit par des performances en matière de coûts et de fiabilité, et donc par une amélioration de la performance des clients de BOURBON.

La conséquence de ces facteurs est un taux d'utilisation systématiquement plus élevé que chez les concurrents.

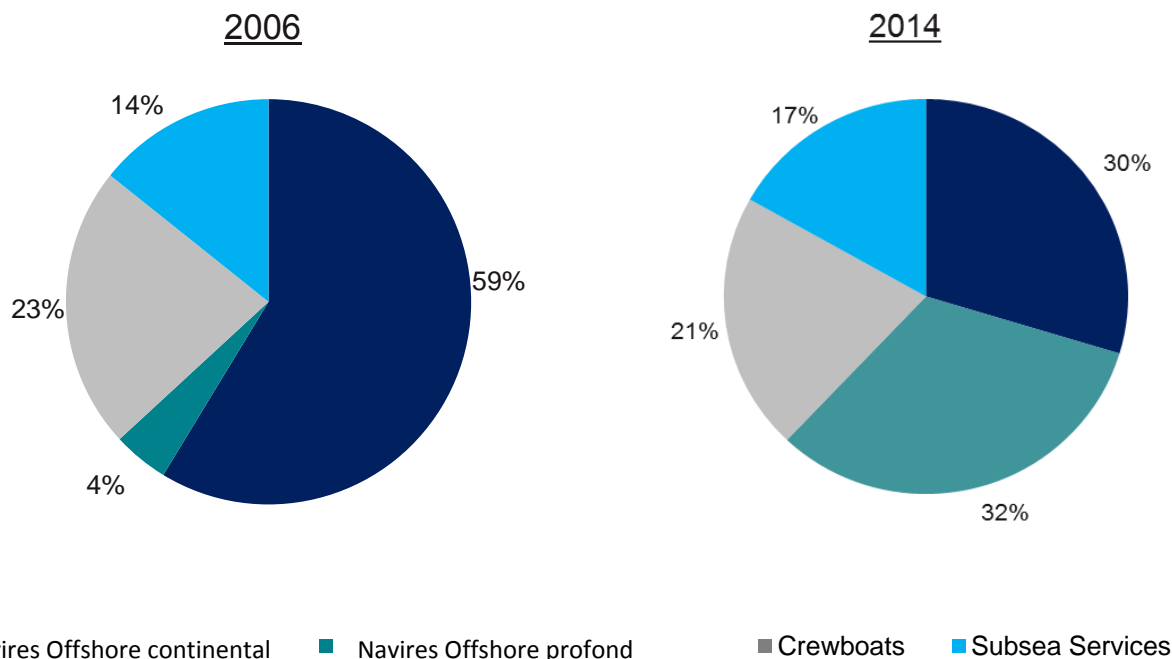
TAUX D'UTILISATION DES NAVIRES SUPPLY / FOCUS SUR BOURBON



3. Equilibre du chiffre d'affaires par segment de marché

Le marché des services maritimes à l'offshore s'est développé depuis presque 50 ans en Offshore continental, ce qui représente encore 70% des activités existantes. L'Offshore profond a commencé à se développer fortement au cours des années 90 et ce fut le principal vecteur de la stratégie de BOURBON pour devenir, dès le début, un acteur de premier rang dans ce métier. Démarré en 2007, le large programme d'investissements en Offshore continental (série des Liberty) et Subsea a toutefois rééquilibré les risques de BOURBON dans les 4 différents segments. Cela a augmenté la part des marchés moins volatiles du développement/production par rapport aux activités d'exploration.

CHIFFRE D'AFFAIRES DE BOURBON PAR SEGMENT DE MARCHÉ



Dans un environnement de marché plus difficile, les métiers de l'Offshore continental, du Subsea et des Crew boats sont moins affectés, à condition que l'on opère dans des zones géographiquement diversifiées et avec une clientèle diversifiée.

4. Une clientèle diversifiée

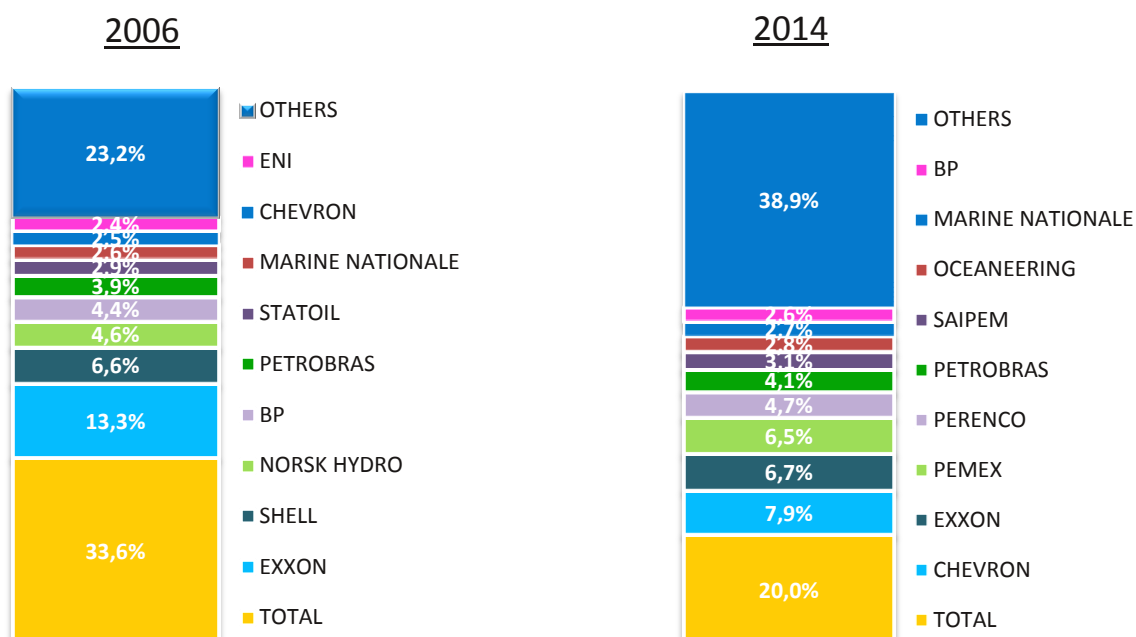
Le portefeuille de clients de BOURBON s'est largement diversifié depuis 2006. C'est le résultat d'une combinaison entre le nombre de pays et régions où BOURBON s'est implanté, très souvent à travers des partenariats locaux, et la diversification des services en Offshore continental et Subsea dans toutes les régions.

IMPLANTATION INTERNATIONALE ET PARTENARIATS REGIONAUX



Par conséquent, BOURBON peut répondre aux besoins des compagnies pétrolières internationales et nationales, des contracteurs et des opérateurs pétroliers, indépendants de taille moyenne. BOURBON a aussi la capacité de devenir un partenaire stratégique pour d'importants acteurs mondiaux, du fait de son implantation internationale.

PORTEFEUILLE CLIENTS DE BOURBON



En conclusion, la résilience de BOURBON dans un marché difficile est élevée car elle bénéficie des quatre facteurs opérationnels :

- La compétence des équipages et une performance exceptionnelle en matière de sécurité
- La performance de navires fournissant des moyens aux clients aux meilleurs coûts et permettant de conserver des taux d'utilisation stables
- Une part importante de son activité en développement/production à travers le monde, qui permet d'être moins impacté par les cycles baissiers du marché
- La diversification de ses clients par une implantation internationale.

Bénéficiant de ces 4 facteurs opérationnels, le chiffre d'affaires de BOURBON sera moins impacté que celui des concurrents ne disposant pas des mêmes facteurs de résilience.

LA RESILIENCE DE BOURBON : facteurs financiers

La situation financière de BOURBON au 30 juin 2013 présentait une dette nette de 2,190 Milliards €, des investissements restant à payer à hauteur de 910 MUSD, un cash-flow libre négatif et un dollar à 1,31€.

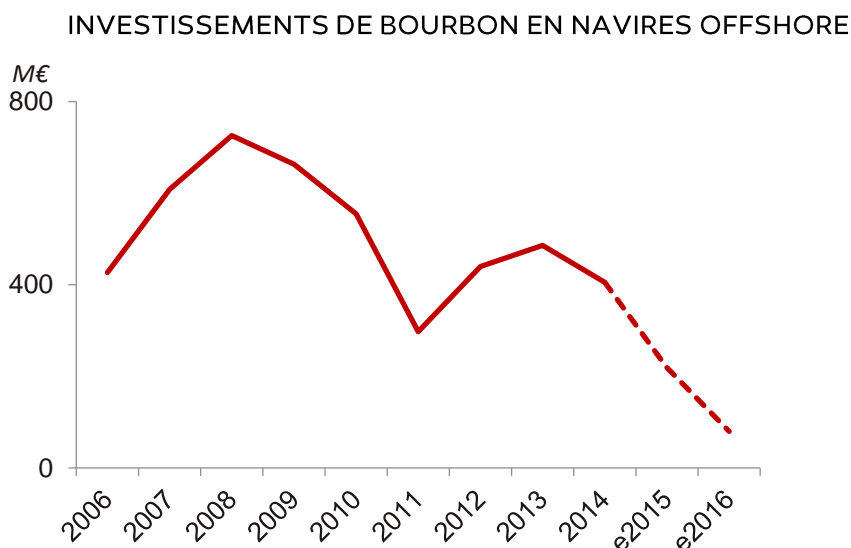
Depuis, BOURBON a mis en place des actions et a profité de conditions de marché qui ont radicalement changé la situation à fin 2014 :

- La fin des investissements a réduit les décaissements restant à payer à un montant estimé à 135 MUSD à fin 2014 et se traduit par des cash-flows libres positifs
- L'exécution du plan « Asset Smart » a permis une diminution de la dette nette à 1,350 Milliards € (estimation JACCAR)
- Un engagement pour une meilleure discipline financière à l'avenir
- Un dollar fort et des taux d'intérêt bas.

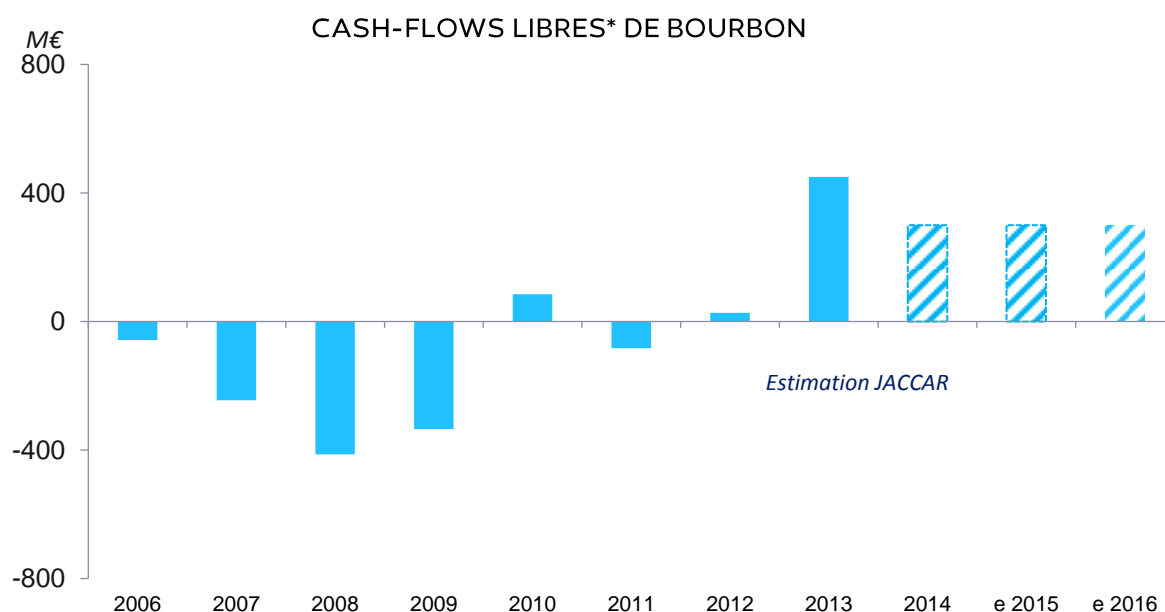
La résilience de BOURBON, grâce à sa structure et à son environnement financiers, renforcera sa capacité à surmonter les effets des conditions difficiles du marché.

1- Maturité du modèle économique et génération de cash-flows libres

BOURBON complète son programme d'investissements "12 ans – 5 milliards USD" avec les dernières livraisons en 2015, illustrant ainsi la maturation de son modèle économique de croissance "davantage de navires pour davantage de parts de marché". En conséquence, les flux d'investissements pour de nouveaux navires atteignent un niveau très bas.



Comme attendu, la flotte importante de BOURBON, générant un EBITDA toujours plus fort, et la vente de navires ont généré des cash-flows libres positifs depuis 2013 et continueront à le faire dans les prochaines années.

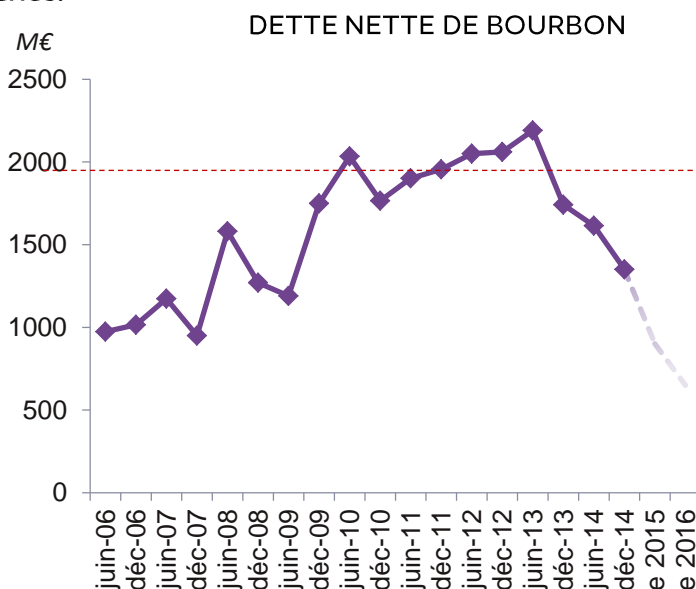


* Cash flows libres : Flux de trésoreries provenant des activités opérationnelles – acquisitions d’immobilisations corporelles et incorporelles + cessions d’immobilisations corporelles et incorporelles

Parmi les facteurs financiers de résilience, la génération de cash-flows libres est incontestablement le plus important. BOURBON profite également de la fin de son programme d’investissement alors que le marché de l’offshore devient plus exigeant, ainsi que de l’impact positif de la stratégie de son plan “Asset Smart” sur sa structure financière.

2- Plan « Asset Smart » et réduction de la dette nette

Le plan “Asset Smart” n’est pas si smart que cela, il s’agit de bon sens appliqué à une situation spécifique. Il consiste à générer du cash par la vente d’actifs et, en contrepartie, à payer un loyer de 10% de sa valeur sur une période de 10 ans pour en conserver l’usage. D’un point de vue strictement financier, ce n’est pas si performant mais cela a permis de réduire significativement la dette dans des périodes complexes.



La combinaison des ventes et des locations de bateaux déjà engagées (pour un montant de 1,8 Milliard USD sur un total prévu de 2,5 Milliards USD) et de la génération de cash-flows libres réduira encore la dette nette de BOURBON afin d'atteindre les objectifs présentés par BOURBON pour 2015.

3- Discipline financière pour l'avenir

BOURBON a toujours pour objectif de communiquer au marché sur sa stratégie de développement au-delà de "BOURBON 2015". JACCAR est favorable au maintien de cette structure financière jusqu'en 2018, à savoir un ratio dette nette/capitaux propres inférieur à 0.5 et un ratio dette nette/EBITDA inférieur à 2. Par ailleurs, le montant total des loyers ne devrait pas dépasser 30% de l'EBITDAR, afin de limiter les coûts fixes.

RATIOS BOURBON : OBJECTIF

	2006	Juin 2013	Estimé 2014	Objectif 2015
Dette/Fonds propres	0.89	1.56	0.8	≤ 0.5
Dette/EBITDA	1.83	4.96	2.8	≤ 2
Locations/EBITDAR	-	-	22%	30%

La structure financière actuelle et future de BOURBON devient un solide facteur de résistance dans un contexte de marché moins favorable. De par ses atouts internes : cash-flows libres, réduction de la dette et solide structure financière, BOURBON est bien positionnée aujourd'hui et bénéficiera également de facteurs externes favorables.

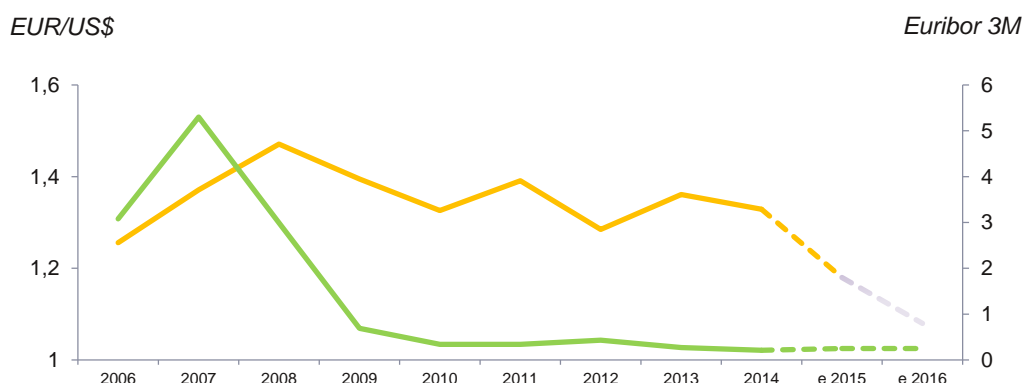
4- Facteurs externes positifs

Entre les années 2006 et 2013, l'appréciation de l'euro comparé au dollar US a maintenu un taux de change compris entre 1,4 et 1,3. La plupart des revenus de BOURBON sont en dollar US et ses coûts partiellement en euro, ce qui crée un déséquilibre et une forte exposition aux cours de change.

Alors que la chute du prix du pétrole génère des changements pour l'industrie offshore, le cours du dollar US améliorera les performances financières de BOURBON dans sa monnaie fonctionnelle, compensant en partie la diminution probable des taux d'utilisation et des taux journaliers.

Entre temps, les taux d'intérêts bas ont généré un nouvel appétit pour d'autres sources de placement des investisseurs que BOURBON a su séduire avec l'émission d'une obligation perpétuelle subordonnée hybride de 100 M€ fin 2014.

TAUX DE CHANGE & TAUX D'INTERET



CONCLUSION

La stratégie de BOURBON centrée sur les services maritimes offshore, de 2002 à ce jour, a été caractérisée par :

- La meilleure performance en matière de sécurité du secteur
- Un modèle économique basé sur “davantage de navires pour davantage de parts de marché”
- Une implantation régionale accrue reposant sur des partenariats locaux
- Une diversification de l’Offshore profond vers l’Offshore continental et le Subsea pour équilibrer son chiffre d’affaires et diversifier son portefeuille de clients
- Le financement de nouveaux navires à travers le cash généré par les opérations, la cession des activités non stratégiques et la réduction de la dette.

Avec la maturation de son modèle économique et en s’appuyant sur ses bons résultats opérationnels, BOURBON a décidé de renforcer sa situation financière dès le début 2013 en réduisant sa dette par son plan d’action « Asset Smart », la génération de cash-flows libres et des investissements maîtrisés.

A tout cela, s’est ajouté l’OPA de JACCAR Holdings sur BOURBON qui réduit tant la volatilité du cours de l’action BOURBON que les incertitudes sur qui contrôle et qui inspire la vision stratégique pour le futur.

L’intention de JACCAR pour BOURBON est de satisfaire les attentes des parties prenantes de l’entreprise. Cela suppose d’innover et d’avoir l’audace de proposer aux clients des navires nouveaux et des solutions nouvelles de service, notamment en intégrant les apports de la révolution numérique.

Cela suppose de rester la compagnie préférée des collaborateurs, en mer comme à terre, qui veulent réussir ensemble, grâce à la formation et aux opportunités renouvelées, pour faire de grandes choses.

Cela passe aussi par la capacité de générer des cash-flows libres en contrôlant les frais d’exploitation, les dépenses en capital et les besoins en fonds de roulement afin de garantir aux actionnaires une augmentation régulière du dividende.

Satisfaction des clients, engagement des collaborateurs et confiance des actionnaires sont les facteurs clés de la future croissance et de la création de valeur.

L'histoire nous enseigne que dans les marchés cycliques comme celui de la production de pétrole, la baisse d'activité est souvent aussi brusque que le rebondissement qui suit, la plupart des acteurs prenant les mêmes décisions au même moment, créant de futurs goulots d'étranglement.

Cela, et les facteurs opérationnels et financiers de la résilience de BOURBON, font de la période de défi actuel une opportunité davantage qu'une menace.