

AT  
THE  
SPEED  
OF  
IDEAS

RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
SUR LES CONDITIONS DE PREPARATION  
ET L'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
ET LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES  
RISQUES

2011

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, nous vous présentons le rapport du Président du Conseil d'administration rendant notamment compte de la composition du Conseil d'administration et des conditions de préparation et d'organisation de ses travaux ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société. Nous rappelons que dans le cadre de la 8e directive, nous avons examiné les dispositions de l'article L. 823-19 du Code de commerce relatives au rôle du Conseil et de son Comité d'Audit avec l'état de la pratique de notre société.

Afin de répondre à ces dispositions, le Président du Conseil d'administration a confié à la Direction Juridique et au département de l'Audit Interne la préparation du rapport qui s'articule autour des thèmes suivants : la gouvernance d'entreprise, le dispositif global de contrôle interne et de gestion des risques et le dispositif relatif au *reporting* comptable et financier.

Après avoir proposé un cadre général et rappelé l'ensemble de la réglementation en vigueur, la Direction Juridique a assuré la consolidation des informations reçues des différents services impliqués.

Le Comité de l'Information Financière et le Comité de l'Audit et des Finances réunis respectivement le 11 mars et le 15 mars 2011 ont eu communication de ce rapport et le Conseil d'administration dans sa séance du 16 mars 2011 en a approuvé les termes.

Il est rappelé que le terme Groupe repris dans la présente section est défini comme recouvrant la société Alcatel Lucent ainsi que toutes les sociétés contrôlées entrant dans son périmètre de consolidation.

En matière de contrôle interne et de gestion des risques, les procédures que nous avons mises en place au niveau du Groupe, les responsabilités au sein du Groupe et les normes qui ont été fixées, font l'objet, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, d'un rapport descriptif du Président du Conseil d'administration repris ci-après.

Le dispositif de contrôle interne relatif au traitement de l'information comptable et financière fait l'objet d'un développement particulier compte tenu de la réglementation dans ce domaine, d'une part, aux États-Unis avec le Sarbanes-Oxley Act, auquel est soumis Alcatel Lucent du fait de sa cotation au New York Stock Exchange, et, d'autre part, en France avec la Loi de Sécurité Financière, qui requiert un rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration.

*Les références à des chapitres ou sections sont de références au contenu du document de référence au titre de l'exercice 2010 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers, et qui reprend, notamment dans son chapitre 7, les aspects liés à la gouvernance d'entreprise et dans son chapitre 11 les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.*

## I. LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Le Conseil a confirmé l'adhésion d'Alcatel Lucent au Code de gouvernement d'entreprise de l'AFEP et du MEDEF par voie de communiqué le 15 décembre 2008.

Ces principes et recommandations s'inscrivent pleinement dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la société. Les pratiques de la société en la matière sont rappelées au chapitre 7 du Document de Référence 2010.

### 1.1 CODE DE GOUVERNANCE

Nous adhérons au Code AFEP-MEDEF de Gouvernement d'Entreprise des Sociétés Cotées (ce code peut être consulté sur le site du MEDEF : [www.medef.fr](http://www.medef.fr)) qui résulte de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003 et de leurs Recommandations sur la Rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux des Sociétés Cotées d'octobre 2008 (ci-après le « Code AFEP-MEDEF »). Notre Conseil d'administration, lors des séances du 29 octobre et du 11 décembre 2008, a réitéré, et ensuite publié, son adhésion aux Recommandations de l'AFEP et du MEDEF. Les principes du Code AFEP-MEDEF gouvernent notamment les modalités de fonctionnement de notre Conseil d'administration et des Comités de celui-ci, qui sont décrites dans le Règlement Intérieur du Conseil d'administration.

En outre, du fait de la cotation de nos titres au New York Stock Exchange (ci-après « NYSE »), nous nous efforçons de concilier les principes visés ci-dessus avec les règles du NYSE sur la gouvernance d'entreprise qui nous sont applicables, ainsi qu'avec les dispositions de la loi américaine « Sarbanes-Oxley Act » entrée en vigueur en 2002. À cet égard, nous précisons, lorsque cela s'applique, notre situation par rapport à ces dispositions.

Le Code AFEP-MEDEF repose sur des principes spécifiques que notre politique en matière de gouvernement d'entreprise reflète, dans la mesure où ces principes sont compatibles avec l'organisation, la situation et les moyens de notre Société, sauf mention particulière, tels que développés dans le présent chapitre 7. Dans la présente section, nous rappelons les points de convergence avec le Code AFEP-MEDEF et l'état de la pratique de notre Société.

### 1.1.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### MODE DE DIRECTION

Notre Société fonctionne selon le mode « moniste » (avec un Conseil d'administration par opposition à un Conseil de surveillance et Directoire).

Les fonctions de Président du Conseil, assurées par M. Camus depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2008, et celles de Directeur Général, assurées par M. Verwaayen depuis le 15 septembre 2008, sont dissociées. L'Assemblée générale de juin 2010 a renouvelé le mandat d'administrateur et de Président du Conseil de M. Camus pour une durée de 3 ans, et le mandat d'administrateur et de Directeur Général de M. Verwaayen pour une durée de 3 ans également, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

La révocation et le remplacement tant du Président que du Directeur Général se font à la majorité simple des administrateurs présents et représentés. Le Conseil d'administration est doté d'un Règlement Intérieur qui précise, entre autres, la répartition des pouvoirs du Conseil d'administration et du Directeur Général, dans le cadre des principes généraux définis par la loi. Ce Règlement Intérieur, dont la version modifiée, approuvée par le Conseil en 2010, est retranscrite dans son intégralité en section 7.1.3 « Règlement Intérieur du Conseil d'administration ». Il définit de manière large les pouvoirs du Conseil, ainsi que les limites au-delà desquelles le Directeur Général doit solliciter l'approbation préalable du Conseil d'administration.

Par ailleurs, M. Camus bénéficie d'une délégation de pouvoirs, consentie par le Conseil d'administration, permettant au Président de représenter le Groupe dans ses relations de haut niveau, notamment auprès des pouvoirs publics.

#### COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Notre Conseil d'administration comporte 11 administrateurs dont la durée statutaire du mandat a été ramenée à trois ans. En effet, la durée du mandat des membres du Conseil d'administration était de quatre ans et, traditionnellement, leurs mandats arrivaient à terme concomitamment. Afin de se conformer au Code AFEP-MEDEF il a été décidé, lors de la dernière Assemblée générale de juin 2010, et à l'occasion du renouvellement du mandat de certains administrateurs, de modifier les statuts de la Société afin de permettre un échelonnement des mandats des administrateurs.

Notre Conseil d'administration, conformément à nos statuts, doit aussi comporter deux censeurs dont la nomination doit être proposée à l'Assemblée générale des actionnaires et qui doivent être, au moment de leur nomination, à la fois salariés de la société Alcatel-Lucent ou d'une société de notre Groupe et membres d'un Fonds commun de placement Alcatel-Lucent. La dernière Assemblée générale de juin 2010 a adopté une modification statutaire portant la durée du mandat de censeur de deux à trois ans permettant ainsi un échelonnement des mandats de censeur.

Au 31 décembre 2010, le Conseil d'administration comprenait des administrateurs représentant six nationalités différentes et l'âge moyen de ses membres était de 62 ans.

Aux termes des statuts, chaque administrateur doit être propriétaire de 500 actions au moins de la Société et s'engage à respecter les règles déontologiques d'une Charte de l'administrateur mise à jour le 28 mars 2007 par décision du Conseil d'administration. Les informations concernant les administrateurs et les censeurs sont présentées à la section 7.2 « Direction ».

#### CRITERES DE SELECTION ET INDEPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Les nominations de nouveaux administrateurs répondent à des règles de sélection appliquées par notre Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations. Le Conseil d'administration doit réunir des membres bénéficiant à la fois d'une compétence au regard des métiers hautement technologiques du Groupe, d'une expertise financière suffisante pour leur permettre de statuer de manière éclairée et indépendante sur les états financiers et sur le respect des normes comptables et, enfin, d'une indépendance indiscutable à l'égard de la Direction de la Société selon les critères ci-dessous rappelés.

- Critères d'indépendance

Lors de sa réunion du 9 février 2011, le Conseil d'administration a procédé à une revue de l'indépendance des administrateurs en réexaminant les critères retenus par la Société se fondant sur la règle posée par le Code AFEP-

MEDEF : « Un administrateur est indépendant dès lors qu'il n'entretient directement ou indirectement aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ».

Le choix des critères repose sur la combinaison des recommandations du Code AFEP-MEDEF et des exigences du NYSE. Les critères d'indépendance retenus par le Conseil d'administration sont conformes à ceux rappelés dans le Code AFEP-MEDEF à l'exception du critère qui prévoit que l'ancienneté dans les fonctions d'administrateur ne dépasse pas 12 ans.

Le Conseil d'administration a en effet privilégié la compétence et l'expérience des administrateurs ainsi que la bonne connaissance du Groupe, autant d'atouts qui ne représentent pas une source de conflit d'intérêts entre les administrateurs et la Direction. Par ailleurs, ce critère AFEP-MEDEF est absent des exigences du NYSE.

La Société est de plus en conformité avec les règles du NYSE et les dispositions du « Sarbanes-Oxley Act » en la matière. En effet, ces règles prévoient que le Conseil d'administration d'une société cotée aux États-Unis doit être composé d'une majorité de membres indépendants et que c'est le Conseil qui détermine si les critères d'indépendance sont remplis, ce que notre Conseil a fait lors de sa réunion du 9 février 2011.

- Indépendance du Conseil d'administration

Notre Conseil d'administration comprend en outre, comme le préconise son Règlement Intérieur dans son article 5, au moins un administrateur indépendant doté de compétences en matière financière.

Le 9 février 2011, notre Conseil d'administration a de nouveau examiné la situation de chaque administrateur en fonction des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF. Selon l'ensemble de ces critères, le Conseil a estimé que Lady Jay, Mme Cico, MM. Bernard, Blount, Eizenstat, Hughes, Monty, Piou et Spinetta, soit neuf membres sur 11, sont indépendants.

La part des administrateurs indépendants au sein du Conseil est ainsi conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF puisque la moitié des membres au moins a la qualité d'administrateur indépendant.

- Indépendance des Comités

Lors de sa réunion du 9 février 2011, le Conseil d'administration a constaté que le Comité de l'Audit et des Finances, le Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations, le Comité des Rémunérations et le Comité Technologique sont entièrement composés d'administrateurs indépendants en application des règles qu'il a adoptées. La part des administrateurs indépendants au sein de chaque comité est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

#### LES COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Notre Conseil d'administration comporte quatre comités dont le rôle et le fonctionnement sont rappelés à la section 7.4 « Comités du conseil ». Il s'agit des quatre comités suivants : le Comité de l'Audit et des Finances, le Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations, le Comité des Rémunérations et le Comité Technologique.

Chaque comité est doté de son propre règlement intérieur approuvé par le Conseil.

#### CHARTRE ET DEONTOLOGIE DES ADMINISTRATEURS

Avant d'accepter ses fonctions, chaque administrateur doit prendre connaissance de la Charte de l'administrateur et des obligations résultant de son mandat. La Charte rappelle notamment que l'administrateur doit être assidu en participant aux réunions et en consacrant à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires, qu'il doit respecter la confidentialité, participer à la détermination des orientations de l'activité de la Société et exercer un contrôle de leur mise en œuvre. De plus, la Charte invite les administrateurs à posséder un nombre relativement significatif d'actions (le nombre minimal d'actions que doit posséder un administrateur est de 500) et rappelle notamment que chaque administrateur doit respecter les règles boursières applicables ainsi que celles de notre directive « Alcatel-Lucent Insider Trading Policy » destinées à prévenir tout délit d'initié. Par ailleurs, la Charte rappelle aux administrateurs leur obligation d'informer l'Autorité des marchés financiers des opérations réalisées sur les titres Alcatel-Lucent.

#### CONFLITS D'INTERETS

À notre connaissance, il n'existe pas de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs à l'égard de la Société des membres de notre Conseil d'administration et leurs intérêts privés. Il est rappelé que, conformément aux dispositions de la Charte de l'administrateur, un administrateur a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel.

Il n'existe aucun lien familial entre les membres de notre Conseil d'administration et les autres principaux dirigeants de notre Société.

À notre connaissance, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel un membre du Conseil d'administration ou du Comité de Direction a été nommé en cette qualité ou en tant que Directeur Général.

À notre connaissance, aucun membre du Conseil d'administration de notre Société n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années ; n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire ; ou n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

À notre connaissance, aucun membre du Conseil d'administration de notre Société n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années, à l'exception de M. Hughes, en qualité de Président non-exécutif de la société américaine Outperformance Inc., qui a fait l'objet d'une liquidation amiable (« Chapter 7 » du U.S. Bankruptcy Code) en novembre 2008, et de M. Monty, en tant qu'administrateur de la société canadienne Teleglobe Inc., qui a fait l'objet d'une liquidation en 2002, à la suite de laquelle des procédures judiciaires sont encore en cours.

#### JETONS DE PRESENCE

Les administrateurs perçoivent des jetons de présence dont la répartition est fonction, (i) pour une part fixe, de leur fonction au sein du Conseil et, le cas échéant, au sein d'un comité du Conseil, (ii) pour une part variable, de leur participation aux différentes réunions. Des jetons de présence additionnels conditionnés à l'investissement en actions des sommes allouées et à la conservation des actions ainsi acquises pendant toute la durée du mandat d'administrateur, sont répartis également entre les administrateurs selon les modalités exposées à la section 7.5.2 « Rémunérations des administrateurs et des censeurs ». Toutefois, conformément aux dispositions de l'article 6 du Règlement Intérieur du Conseil (voir section 7.1.3 « Règlement Intérieur du Conseil d'administration »), le Président et le Directeur Général de la Société ne perçoivent pas de jetons de présence.

Les informations concernant les administrateurs et les censeurs sont présentées à la section 7.2 « Direction ».

### 1.1.2 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Le Conseil d'administration veille à ce que les différentes composantes de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (rémunération fixe et variable, stock-option et attribution d'Actions de performance, et retraites supplémentaires le cas échéant) soient proportionnées et qu'elles soient fixées selon les principes généraux d'exhaustivité, d'équilibre, de benchmark, de cohérence, de lisibilité et de mesure posés par le Code AFEP-MEDEF.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, aucun dirigeant mandataire social de la Société ne bénéficie d'un contrat de travail.

Aucune indemnité de départ n'est prévue en cas de départ d'un dirigeant de la Société.

#### COMPOSANTES DE LA REMUNERATION

Le Conseil d'administration a considéré que les efforts et les compétences du Président et du Directeur Général devaient être appréciés à la fois à court terme, et à moyen et long terme. Les critères de performance ont été définis afin de permettre au Conseil d'administration d'apprécier également les actions de moyen à long terme prises par les mandataires sociaux là où la valeur de telles actions aurait le plus de chance d'être perçue dans la performance financière du Groupe avec un effet différé (voir section 7.5 « Rémunérations et avantages » et 7.6 « Intérêts des salariés et dirigeants dans le capital d'Alcatel-Lucent »).

Le Conseil d'administration continue d'assortir la grande majorité de la rémunération du Président et du Directeur Général de critères quantitatifs basés sur l'évolution de la situation financière du Groupe et, le cas échéant, de critères qualitatifs permettant de mesurer l'amélioration de la gouvernance de la Société.

- Rémunération du Président de la Société

Le Conseil d'administration a retenu pour le Président une rémunération composée d'une partie fixe en numéraire et d'une partie attribuée sous forme d'Actions de performance. La part fixe ne représente que 1,8 fois la rémunération moyenne des administrateurs de la Société et sa rémunération ne comporte pas de part variable (voir section 7.5.1.1 « Le Président du Conseil d'administration »).

Les Actions de performance attribuées étant soumises à des conditions de performance, il en résulte que plus de la moitié de la rémunération du Président prise dans son ensemble est soumise à un aléa supposant l'atteinte des

objectifs de performance. Les critères de performance attachés aux Actions de performance correspondent aux objectifs quantitatifs et qualitatifs qui lui sont assignés et seront appréciés par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration continue de fixer les conditions de l'obligation de conservation et de l'obligation d'achat attachées à l'attribution d'Actions de performance conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Ainsi le Président est tenu de conserver jusqu'à la cessation de ses fonctions un nombre d'actions de notre Société équivalent à 100 % de sa rémunération annuelle. De surcroît, il est tenu à une obligation de réinvestissement en actions de la Société correspondant à 40 % du nombre d'Actions de performance définitivement acquises (voir section 7.6.2.3 « Attributions d'Actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux »).

- Rémunération du Directeur Général de la Société

La rémunération du Directeur Général déterminée par le Conseil d'administration repose sur la même approche volontariste avec des objectifs ambitieux afin de relever le défi que constitue le redressement de la Société. Chaque élément de la rémunération du Directeur Général (rémunération variable, retraite, stock-option en tout ou en partie, et Actions de performance) dépend de la réalisation d'un ou plusieurs critères de performance.

Les objectifs de performance applicables à sa rémunération variable sont particulièrement exigeants, au regard des enjeux et de la situation de la Société, et sont revus annuellement par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des Rémunérations. Ces objectifs ont été fixés dans un contexte international et sectoriel défavorable. Il s'agit exclusivement de critères quantitatifs, contrairement aux cadres du Groupe, y compris les cadres dirigeants (voir section 7.5.1.2 « Le Directeur Général », section 7.6.2.3 « Attribution d'Actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux » et section 7.6.3.3 « Attribution d'options de souscription d'actions aux dirigeants mandataires sociaux »).

La rémunération annuelle globale du Directeur Général est cohérente avec celles des dirigeants du Groupe.

#### RETRAITE COMPLEMENTAIRE

En tant que mandataire social de la société Alcatel-Lucent, le Directeur Général bénéficie du plan de retraite complémentaire ouvert à un groupe de bénéficiaires composé principalement de cadres dirigeants français du Groupe et qui compte environ 400 bénéficiaires. Un engagement du Conseil d'administration lui garantit par ailleurs un taux de remplacement de 40 % de sa rémunération déterminée par référence à la moyenne des deux années les mieux rémunérées de ses cinq dernières années d'activité au sein de la Société en tenant compte de tous les droits à retraite acquis par ailleurs.

Ces engagements « Retraites » ne prévoyant pas expressément la condition d'achèvement de la carrière du bénéficiaire dans l'entreprise, le Conseil d'administration a également déterminé des conditions de performance qui seront appréciées sur la durée de son mandat social, exposant ainsi le bénéfice de cette retraite à un aléa important lié à la réalisation des critères de performance (voir section 7.5.1.2 « Le Directeur Général »).

#### OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET ACTIONS DE PERFORMANCE

Les plans d'options de souscription d'actions et d'Actions de performance adoptés en 2009, 2010 et 2011 reflètent une politique de distribution proportionnée qui n'est pas concentrée sur une catégorie de bénéficiaires et plus particulièrement sur les dirigeants mandataires sociaux, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

- Actions de performance

En 2010, le nombre d'Actions de performance attribué au Président a représenté 2,7 % du nombre total d'Actions de performance attribué en mars 2010 et 0,01 % du capital social au 31 décembre 2010. Cette attribution est soumise à une condition de présence et de conservation, et des conditions de performance comportant des critères à la fois quantitatifs et qualitatifs établis au moment de l'attribution. Le Conseil d'administration a déterminé des conditions particulières de conservation des actions acquises au terme de la période d'acquisition, jusqu'à la cessation de ses fonctions de Président de la Société, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce et une obligation d'achat d'actions de la Société conformément aux recommandations du code AFEP - MEDEF (voir section 7.6.2.3 « Attributions d'Actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux »)

- Options de souscription d'actions

Le nombre d'options de souscription d'actions consenti en 2010 au Directeur Général a représenté 5,3 % du nombre total d'options consenti en mars 2010 et 0,04 % du capital social au 31 décembre 2010. Les options de souscription d'actions attribuées au Directeur Général comportent deux conditions, l'une liée à la présence du Directeur Général et l'autre consistant en une condition de performance liée à l'évolution du cours de bourse de l'action de notre Société par rapport à un échantillon de fournisseurs de solutions et de services dans le domaine des équipements de

télécommunications, dont la revue est soumise chaque année à l'analyse d'un cabinet de conseil. Cette attribution est soumise à des conditions particulières de conservation des actions provenant des levées d'options de souscription jusqu'à la cessation des fonctions de Directeur Général de la Société, conformément aux dispositions de l'article L.225-185 du Code de commerce (voir section 7.6.3.3 « Attributions d'options de souscription d'actions aux dirigeants mandataires sociaux »).

En application du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration a décidé que les options de souscription d'actions attribuées aux mandataires sociaux seraient, dans leur totalité, assorties de conditions de performance et représenteraient 6% de l'enveloppe votée par l'Assemblée générale extraordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2010 selon les termes définis par le Conseil d'administration et rendus publiques par communiqué sur le site Internet de la Société.

### 1.1.3 Limitations des pouvoirs du Directeur Général

Extrait du Règlement Intérieur de notre Conseil d'administration

*Article 2 Décisions soumises à l'approbation préalable du conseil*

*Le Directeur général doit soumettre à l'approbation préalable du Conseil les décisions suivantes :*

- *la mise à jour des plans stratégiques annuels du groupe, et toute opération stratégique significative non prévue par ces plans ;*
- *le budget annuel du groupe et le plan annuel d'investissement ;*
- *les acquisitions ou cessions d'actifs d'un montant unitaire supérieur à 300 millions d'euros (valeur d'entreprise) ;*
- *les dépenses d'investissements d'un montant unitaire supérieur à 300 millions d'euros ;*
- *les offres et contrats commerciaux d'importance stratégique d'un montant unitaire supérieur à 1 milliard d'euros ;*
- *les accords stratégiques d'alliance et de coopération industrielle et financière significatifs, avec des prévisions de revenus annuels supérieures à 200 millions d'euros, particulièrement s'ils impliquent une prise de participation significative dans capital de la société de la part d'un tiers ;*
- *les opérations financières ayant un impact significatif sur les comptes du groupe, notamment les émissions de valeurs mobilières supérieures à 400 millions d'euros<sup>1</sup> ;*
- *les modifications éventuelles à l'accord dit « National Security Agreement » (« NSA ») conclu entre Alcatel, Lucent Technologies, Inc. et certains organes gouvernementaux des États-Unis.*

## 1.2 COMPÉTENCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration, en sus des questions relevant de ses attributions légales ou réglementaires, se prononce régulièrement sur les orientations stratégiques du Groupe et sur les principales décisions affectant les activités. Il se prononce notamment sur les principaux engagements pris par le Groupe et sur ses grands investissements, ainsi que sur les opérations susceptibles d'affecter significativement son résultat ou la structure de son bilan. L'article 2 du Règlement Intérieur du Conseil précise les conditions dans lesquelles s'exercent ces attributions, et notamment les seuils au-delà desquels les décisions du Directeur général sont soumises à l'approbation préalable du Conseil (voir Section 7.1.3 « Règlement Intérieur du Conseil d'administration »).

Le Conseil d'administration analyse également les perspectives ouvertes par les activités de recherche et de développement du Groupe, et se prononce sur les grandes options technologiques retenues. Il contrôle également la gestion économique et financière du Groupe, et autorise les opérations financières ayant un impact significatif sur les comptes.

Le Conseil d'administration exerce pleinement ses compétences et s'efforce d'assurer l'entière efficacité de la contribution de chaque administrateur, conformément aux principes de gouvernement d'entreprise mentionnés ci-dessus et aux dispositions de son Règlement Intérieur.

<sup>1</sup> Une délégation spécifique existe en faveur du Directeur Générale, en matière d'émission d'emprunts obligataires, à hauteur de 1 milliard d'euros (ce qui constitue une exception temporaire au seuil de 400 millions d'euros relatif aux opérations financières).

Le Conseil d'administration veille aussi à la transparence de ses activités vis-à-vis de nos actionnaires en présentant dans le rapport annuel du Groupe, un exposé général sur son activité et celle de ses comités au cours de l'exercice écoulé ainsi que sur ses procédures.

Enfin, le Conseil d'administration procède chaque année à l'évaluation de son fonctionnement ainsi qu'à la performance des dirigeants mandataires sociaux. Il fait procéder au moins une fois tous les deux ans à l'évaluation de ses performances par un consultant extérieur.

#### ORGANISATION DES SEANCES DU CONSEIL

Aus termes du Règlement Intérieur qui régit son fonctionnement, le Conseil d'administration est convoqué au moins une fois par trimestre.

Les administrateurs reçoivent les informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission. Ils sont régulièrement destinataires de toute information pertinente concernant la Société, notamment les communiqués de presse, les rapports d'analyse financière ainsi qu'une information sur l'évolution du cours de l'action de la Société. Sauf exception justifiée par l'urgence, les informations nécessaires aux délibérations du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés sont adressées quelques jours avant la réunion. L'ensemble de ces informations peut être consulté à tout moment, à travers un site Intranet sécurisé dédié aux membres du Conseil d'administration. Ils peuvent en outre solliciter l'avis des dirigeants du Groupe sur tout sujet qu'ils jugent opportun, notamment au travers des réunions informelles avec des cadres dirigeants du Groupe tenues avant les réunions du Conseil d'administration.

Le dossier remis en séance du Conseil d'administration comprend une information aussi complète que possible sur les points à l'ordre du jour, reprenant et complétant les documents adressés aux administrateurs dans les jours qui ont précédé la réunion. D'une manière générale, chaque point à l'ordre du jour est renseigné par une documentation interne et/ou externe selon la nature du sujet traité et accompagné, le cas échéant, d'un projet de délibération du Conseil d'administration. Le dossier comporte, en outre, si l'ordre du jour s'y prête, un projet de communiqué de presse qui sera publié en général le lendemain de la réunion avant l'ouverture d'Euronext Paris conformément aux recommandations de l'AMF.

Les travaux du Conseil d'administration s'appuient généralement sur des présentations de la Direction Générale, ces dernières étant librement débattues entre les administrateurs. À la fin de chaque réunion du Conseil d'administration, le Président anime un échange hors la présence du Directeur Général et des collaborateurs salariés qui assistent normalement aux réunions. Par ailleurs, certaines réunions du Conseil d'administration se tiennent pour partie hors la présence du Président, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

À cet égard, nous sommes également en conformité avec les règles du NYSE selon lesquelles le Conseil d'administration doit se réunir régulièrement hors la présence des membres qui ont une fonction exécutive. En particulier, l'article 11 du Règlement Intérieur prévoit que le Conseil d'administration se réunit hors la présence des administrateurs ayant la qualité de dirigeant ou de salarié de la Société afin d'évaluer les performances des dirigeants mandataires sociaux.

Les administrateurs peuvent participer aux réunions du Conseil d'administration par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification. Les administrateurs participant de cette manière sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité des voix délibératives sauf lorsque le Conseil d'administration est appelé à examiner certains points à l'ordre du jour pour lesquels la loi a expressément exclu cette possibilité.

Les administrateurs ont l'obligation de faire part au Président du Conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et si ce conflit porte sur un sujet particulier, ils doivent s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante.

Selon l'ordre du jour du Conseil d'administration et la nature des sujets traités, le Conseil d'administration est généralement précédé d'une réunion d'un ou de plusieurs de ses quatre comités spécialisés.

Ainsi, les réunions du Conseil d'administration appelées à arrêter les comptes annuels semestriels ou trimestriels sont systématiquement précédées d'un examen des états financiers par le Comité de l'Audit et des Finances.

#### TRAVAUX DU CONSEIL EN 2010 ET DEBUT 2011

Le Conseil d'administration s'est réuni 9 fois au cours de l'année 2010. Le taux de participation moyen des membres du Conseil à ces réunions s'est élevé à 97,5 %.

Début 2011, le Conseil d'administration s'est réuni deux fois, en février et en mars, avec un taux de participation de 91% de ses membres.



Les réunions du Conseil d'administration se sont tenues pour l'essentiel au siège de la Société ainsi qu'aux Etats-Unis à Murray Hill (New Jersey) et à Plano (Texas) au siège de la filiale Alcatel-Lucent et en novembre à Plano (Texas, États-Unis) au siège de la filiale Alcatel-Lucent USA.

Le Conseil d'administration s'est également réuni au Caire (Egypte) en mai 2010. Les membres du Conseil d'administration ont pu assister à cette occasion à une « Business Review » des régions EMEA en réunissant à la fois les administrateurs et les membres du comité de direction concernés ainsi que les représentants du Groupe responsables de ces régions.

Le Conseil d'administration a délibéré plusieurs fois en 2010 hors la présence du Président, du Directeur Général et des collaborateurs salariés. En 2010 et au début 2011, les travaux du Conseil d'administration ont porté principalement sur les points suivants :

#### Comptes et situation financière

En 2010, le Conseil d'administration a examiné et arrêté les comptes annuels sociaux et consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2009 qui ont été approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires le 1er juin 2010. Il a proposé l'affectation des résultats et le maintien de la suspension de distribution de dividende au titre de l'exercice 2009.

Il a également examiné et arrêté les comptes consolidés trimestriels et semestriels de l'exercice clos le 31 décembre 2010, après avoir revu les comptes en présence des Commissaires aux comptes et après avoir pris connaissance des travaux du Comité de l'Audit et des Finances. Tout au long de l'année, le Conseil d'administration a suivi l'évolution des résultats, des commandes et de la situation de trésorerie du Groupe ainsi que la poursuite des plans de restructuration et de réduction des coûts. Il a arrêté un budget pour l'année 2011.

En outre, il a étudié à plusieurs reprises la question spécifique de la gestion des fonds de pension de Lucent et décidé la nomination d'un membre supplémentaire au Comité consultatif interne chargé de superviser cette gestion (« *Pension Benefits Investment Committee* »).

Le Conseil d'administration a évalué et approuvé l'émission d'un emprunt obligataire senior (voir Section 6.6 « Trésorerie et capitaux propres »).

Enfin, il a pris connaissance d'un projet intra-groupe qui a pour objectif de mettre en place un nouveau modèle d'organisation pour la commercialisation de nos produits afin, notamment, de rationaliser les relations avec les clients.

Lors de sa première réunion en 2011, le Conseil d'administration a examiné et arrêté les comptes annuels sociaux et consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2010, lesquels seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale qui se réunira le 27 mai 2011. Le Conseil d'administration a également proposé l'affectation des résultats et le maintien de la suspension de distribution de dividende au titre de l'exercice 2010.

#### Orientation stratégique du groupe

Le Conseil d'administration a examiné régulièrement la position d'Alcatel-Lucent sur le marché et suivi l'exécution de l'orientation stratégique du Groupe telle que définie par le Directeur Général en décembre 2008.

En particulier, il a examiné les ajustements de la nouvelle organisation du Groupe prenant effet au 1<sup>er</sup> janvier 2009, la réponse du Groupe aux très rapides développements technologiques des produits et des marchés ainsi que le développement de la stratégie « Wireless » à travers le suivi du déploiement de la technologie « LTE » (« *Long Term Evolution* » *technology*) et du résultat des contrats d'évaluation de cette technologie gagnés par le Groupe.

Enfin, il a discuté de la présence du Groupe en Chine et procédé à une revue du portefeuille de technologie du Groupe.

#### Politique de rémunération

En 2010, le Conseil d'administration a adopté un plan d'options de souscription d'actions ainsi qu'un plan d'Actions de performance au bénéfice des salariés dans les conditions habituelles et fixé des critères de performance pour la part variable de la rémunération des cadres assujettis au régime dit « Plan Global de Rémunération Variable » (« *Global Annual Incentive Plan* » ou AIP) au titre de l'exercice 2010 (voir section 7.5 « Rémunérations et avantages »).

Le Conseil d'administration a suivi les recommandations du Comité des Rémunérations concernant la rémunération des membres du Comité de Direction, du Directeur Général et du Président (voir section 7.5 « Rémunérations et avantages »).

Enfin, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 17 mars 2010, a décidé de soumettre à l'Assemblée générale du 1<sup>er</sup> juin 2010 une réévaluation des jetons de présence afin de maintenir le montant de la rémunération moyenne par administrateur compte tenu de la proposition faite à l'assemblée de nommer un nouvel administrateur et

d'introduire par ailleurs une part additionnelle liée à un engagement d'achat et de conservation de titres de la société par les administrateurs.

## Éthique

Le Conseil d'administration a pris connaissance des comptes-rendus du Comité de l'Audit et des Finances comprenant notamment le développement des litiges relatifs à la législation américaine contre la corruption (« FCPA ») dans lesquels Alcatel Lucent est impliquée et les accords transactionnels conclus avec les autorités des États-Unis à ce sujet. Il a entendu le Directeur Juridique à plusieurs reprises sur ce sujet et a pris connaissance du module de formation destiné au personnel, intitulé « Alcatel-Lucent's Anti-corruption Program ».

## Indépendance des administrateurs

Un examen de l'indépendance des membres du Conseil d'administration a eu lieu et, sur recommandation du Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations, le Conseil d'administration a adopté le 9 février 2011 les conclusions décrites à la section 7.1 « Code de gouvernance ».

## Règlements intérieurs

En 2010, le Conseil d'administration a procédé à la modification de son règlement intérieur suite à l'introduction d'une part additionnelle liée à un engagement d'achat et de conservation de titres de la Société par les administrateurs afin d'en déterminer les modalités d'attributions et d'utilisations.

Le Conseil d'administration a par ailleurs procédé à une revue du règlement du Comité d'Audit et des Finances en considération des récentes évolutions législatives et des recommandations de la place encadrant en particulier les missions relatives au contrôle interne et à la gestion des risques.

## Plan de succession

En 2010, le Conseil d'administration a pris connaissance d'un plan de succession qui a notamment pour objet de définir la procédure à suivre par le Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations et par le Conseil d'administration, pour identifier les potentiels successeurs des membres du Comité de Direction.

## Renouvellement du Conseil d'administration

Sur recommandation du Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations, le Conseil d'administration a décidé de proposer aux actionnaires, lors de l'Assemblée générale du 1<sup>er</sup> juin 2010, l'échelonnement des mandats des administrateurs afin de favoriser un renouvellement harmonieux de ces derniers ainsi que la réduction de la durée des mandats à trois ans. Suite à l'adoption de cette proposition, un tiers environ des mandats sera renouvelé à terme lors de l'Assemblée générale annuelle.

Afin d'élargir le cercle du Conseil d'administration pour accueillir de nouvelles personnalités reconnues dans leur domaine de compétences, le Conseil d'administration a décidé de proposer aux actionnaires, lors de cette même Assemblée générale, la nomination de Mme Cico au poste d'administrateur. Cette proposition s'inscrivait, par ailleurs, dans le cadre de la proposition de loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration.

Suite au renouvellement de leur mandat d'administrateur par cette même Assemblée générale, le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations, de confirmer le principe de la séparation des fonctions de Président et de Directeur Général et de renouveler, pour la durée de leur mandat d'administrateur, le mandat de Président du Conseil d'administration de M. Camus et le mandat de Directeur Général de M. Verwaayen.

## Évaluation du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration réuni le 17 mars 2010 a pris acte des conclusions de l'évaluation de la structure et de la performance du Conseil d'administration de la Société conduit, de janvier à mars 2010, par les consultants du cabinet Heidrick & Struggles. Leur mission portait sur une étude du fonctionnement formel et structurel du Conseil d'administration conformément aux règles de gouvernement d'entreprise en vigueur en France et dans le monde Anglo-Américain mais aussi une évaluation de l'efficacité de la contribution collective du Conseil d'administration à la direction et la gestion de la Société.

Les consultants d'Heidrick & Struggles ont considéré que certaines pratiques chez Alcatel-Lucent pourraient servir d'exemple à d'autres sociétés, notamment la tenue d'une réunion de l'exécutif à la fin de chaque réunion du Conseil

d'administration. Bien que le Conseil d'administration ait déjà une bonne compréhension de la stratégie et un lien fort avec le management, les consultants ont encouragé les administrateurs à approfondir leurs participations et contributions à ces deux éléments essentiels.

En 2011, conformément à son Règlement Intérieur (voir Section 7.1.3 « Règlement Intérieur du Conseil d'administration ») le Conseil d'administration a procédé à une évaluation annuelle de son fonctionnement.

#### Assemblée générale

En 2010, le Conseil d'administration a procédé à la convocation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires en date du 1<sup>er</sup> juin 2010, il en a arrêté l'ordre du jour et les documents. Le Conseil d'administration s'est prononcé sur les questions formulées par certains actionnaires par écrit. Début 2011, le Conseil d'administration a procédé à la convocation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires en date du 27 mai 2011 appelée notamment à approuver les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010, il en a arrêté l'ordre du jour et les documents.

### 1.3 COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration compte quatre comités spécialisés : le Comité de l'Audit et des Finances, le Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations, le Comité des Rémunérations et le Comité Technologique.

Chaque comité est doté d'un Règlement Intérieur. Il rend compte de ses travaux au Conseil d'administration qui reste seul compétent pour prendre les décisions sur les sujets qui lui sont soumis. Le Président et le Directeur Général peuvent assister avec une simple voix consultative à toutes les séances des comités du Conseil à l'exception des réunions du Comité des Rémunérations consacrées à leur situation personnelle.

À cet égard, les règles du NYSE prévoient que les sociétés cotées aux États-Unis soient dotées d'un comité d'audit, d'un comité des nominations/gouvernement d'entreprise et d'un comité des rémunérations. Chacun de ces comités doit être composé exclusivement de membres indépendants du Conseil d'administration et doit avoir une charte écrite qui traite de certains sujets spécifiés dans les règles du NYSE. Pour la Société, ces trois comités spécialisés sont composés exclusivement d'administrateurs indépendants et chaque comité est doté d'une charte qui définit ses compétences et qui traite la plupart des sujets précisés dans les règles du NYSE.

#### COMITE DE L'AUDIT ET DES FINANCES

##### Composition

Ce Comité est composé d'au moins quatre membres dont un, au moins, doit justifier de compétences financières ou comptables reconnues.

Au-delà des exigences du Code AFEP-MEDEF, le Règlement intérieur du Comité prévoit que les administrateurs le composant doivent tous être « indépendants ». En conséquence, il ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social. De la même manière, les administrateurs exerçant des fonctions exécutives dans la Société ne peuvent pas être membres du Comité.

Depuis le 11 décembre 2008, ce Comité est composé de M. Monty, qui en assure la présidence, M. Bernard, M. Blount et M. Spinetta, tous indépendants selon les critères retenus par le Conseil d'administration qui reposent sur une combinaison du Code AFEP-MEDEF et des exigences du NYSE (Voir section 7.1.1. « Le Conseil d'administration »). M. Desbois, censeur, participe également aux travaux du Comité.

Le Conseil d'administration a confirmé, le 9 février 2011, M. Monty en qualité d'expert financier au sein du Comité de l'Audit et des Finances.

##### Missions

Le rôle et le fonctionnement du Comité de l'Audit et des Finances répondent aux exigences de l'article L. 823-19 du Code de commerce et de la loi Sarbanes-Oxley ainsi qu'aux préconisations majeures des différents rapports sur la gouvernance d'entreprise. Ses principaux domaines d'intervention concernent les comptes, le contrôle interne et la gestion des risques, la situation financière ainsi que le Commissariat aux comptes de la Société. Il rend compte au Conseil d'administration de l'exercice de ses missions et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

##### Les comptes

La mission du Comité de l'Audit et des Finances, telle que définie par le Règlement Intérieur du Conseil d'administration, est d'examiner les normes comptables utilisées, les risques et engagements hors bilan significatifs

ainsi que toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le Directeur Général ou le Directeur Financier.

Le Comité examine et s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés ou sociaux ainsi que du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe.

Le Comité examine le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses.

Il examine les normes comptables applicables et appliquées par le Groupe, en normes IFRS et selon les principes comptables français s'agissant des comptes d'Alcatel-Lucent, ainsi que leurs effets et les différences de traitement qu'elles génèrent.

Il examine les comptes sociaux et consolidés, trimestriels, semestriels et annuels, ainsi que les budgets du Groupe.

#### Contrôle interne et gestion des risques

Le Comité de l'Audit et des Finances vérifie que sont en place des procédures internes de collecte et de contrôle des informations financières assurant la fiabilité de ces dernières. Le Comité s'assure qu'il existe un processus d'identification et d'analyse des risques notamment ceux susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière. Le responsable de l'audit interne du Groupe lui rapporte périodiquement un état des diligences de ses services. En outre, deux fois par an, il examine le plan d'audit interne du Groupe et le fonctionnement et l'organisation du Département de l'Audit Interne. Le Comité est consulté sur le choix du responsable de l'Audit Interne et sur son remplacement éventuel.

Le Comité examine toute plainte, alerte ou autre signalement, même anonyme, révélant un dysfonctionnement éventuel dans les processus financiers et de consolidation établis au sein du Groupe.

Le Comité de l'Audit et des Finances rencontre périodiquement le Directeur de la conformité (« Chief Compliance Officer ») pour vérifier l'adéquation des programmes de conformité, les violations significatives éventuelles dont ils ont été l'objet et les mesures correctives qui ont été prises.

#### L'information financière

Le Comité de l'Audit et des Finances examine également l'endettement du Groupe, sa capitalisation et tout changement possible dans cette capitalisation, ainsi que toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le Président du Conseil d'administration ou le Directeur Financier (telle que la couverture des risques ou la gestion centralisée de la trésorerie).

Il examine aussi les opérations financières ayant un impact significatif sur les comptes du Groupe, notamment les émissions de valeurs mobilières supérieures à 400 millions d'euros qui doivent être soumises au Conseil d'administration.

#### Le Commissariat aux comptes

Le Comité de l'Audit et des Finances, conformément au Code AFEP-MEDEF, conduit la procédure de sélection des Commissaires aux comptes et recommande au Conseil d'administration le choix de ces derniers.

Les missions qui ne relèvent pas du contrôle des comptes, ou n'en sont ni l'accessoire ni le complément direct, sans pour autant être incompatibles avec les fonctions de Commissaires aux comptes doivent, le cas échéant, et quelle que soit leur importance, faire l'objet d'une autorisation du Comité de l'Audit et des Finances qui veille à ce que celles-ci ne contreviennent notamment pas aux dispositions de l'article L. 822-11 du Code de commerce.

Le Comité de l'Audit et des Finances examine et vérifie l'indépendance des Commissaires aux comptes et formule un avis sur le montant de leurs honoraires au titre de leur mission de contrôle des comptes.

Il définit, en fonction du montant total des honoraires versés au titre du contrôle des comptes au cours d'un même exercice social, le ou les seuils au-delà desquels les missions préalablement autorisées devront faire l'objet d'une autorisation particulière du Comité.

#### Travaux du Comité en 2010 et en début 2011

Le Comité de l'Audit et des Finances s'est réuni 8 fois en 2010, avec un taux de participation de 90 %.

En 2010, le Comité d'Audit et des Finances a procédé à l'examen des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2009 et des comptes consolidés semestriels de l'exercice 2010 en normes IFRS, ainsi qu'à l'examen des comptes trimestriels du Groupe en normes IFRS et des comptes sociaux annuels en normes comptables

françaises. À la demande du Président du comité, certaines notes aux comptes ont fait l'objet d'une présentation spécifique, et ce à plusieurs reprises dans le courant de l'année.

Pour préparer cet examen, il s'est appuyé notamment sur les travaux du Comité de l'Information Financière (« Disclosure Committee ») mis en place pour satisfaire aux dispositions du Sarbanes-Oxley Act en vue de s'assurer de la publication d'informations fiables sur le Groupe.

Lors de chacune de ses réunions, le Comité de l'Audit et des Finances a entendu le Directeur Financier et les Commissaires aux comptes et a examiné, en présence de ces derniers, les principaux points discutés avec le Directeur Financier lors de l'établissement des comptes.

Il a examiné les projets de résolutions relatives aux autorisations financières proposées à l'assemblée générale du 1<sup>er</sup> juin 2010 et, à cette occasion, a émis des recommandations concernant notamment les plafonds d'émission.

À plusieurs reprises, le Comité s'est également penché sur les impacts spécifiques à certains accords signés par le Groupe et il a examiné l'endettement du groupe ainsi que sa capitalisation pour 2010.

Le Comité de l'Audit et des Finances a reçu communication du rapport annuel de l'Audit Interne pour 2009 ainsi que du plan d'Audit Interne pour 2010. Lors de la revue des audits internes, le Comité a entendu le département du Groupe en charge de cette mission et a examiné avec lui les moyens dont il dispose.

Le Comité a par ailleurs examiné les éléments du rapport du Président du Conseil d'administration sur le contrôle interne et la gestion des risques et notamment ceux relatifs au *reporting* comptable et financier.

Le Comité a suivi de façon régulière les progrès réalisés dans le cadre de la procédure de certification prévue par l'article 404 du Sarbanes-Oxley Act.

Il a entendu à plusieurs reprises le Directeur juridique sur le développement des litiges relatifs au « FCPA » dans lesquels Alcatel-Lucent était impliquée et sur les accords transactionnels conclus avec les autorités des États-Unis à ce sujet (voir section 6.10 « Questions Juridiques »).

Il a également entendu régulièrement le Directeur de la conformité sur les programmes de conformité de la société mis en place pour 2010 et les objectifs envisagés.

Le Comité a approuvé fin 2010 la nouvelle version de son règlement intérieur qui tient compte des récentes évolutions législatives et des recommandations de place encadrant en particulier les missions relatives au contrôle interne et à la gestion des risques.

Le Comité de l'Audit et des Finances a donné son autorisation préalable à des missions qui sont confiées aux Commissaires aux comptes en dehors du contrôle légal des comptes. Après avoir entendu le Directeur Financier et les Commissaires aux comptes, le Comité est également intervenu dans la fixation des honoraires des Commissaires aux comptes au titre de l'exercice 2010.

En début 2011, le Comité d'Audit et des Finances s'est réuni 2 fois avec un taux de participation de 90 %.

Le Comité a procédé à l'examen préalable des résultats et des comptes annuels clos le 31 décembre 2010 et du rapport annuel de l'Audit interne pour 2010, ainsi que du plan d'Audit Interne pour 2011.

Le Comité a procédé à l'examen des sections financières des projets du document 20-F et du document de référence pour l'exercice 2010.

Le Comité a examiné le rapport des auditeurs internes et externes afin de s'assurer de l'efficacité des systèmes de contrôles internes mis en place dans le Groupe.

À cet égard, le Groupe est en conformité avec les règles du NYSE qui contiennent des exigences détaillées quant à la composition et au fonctionnement des comités d'audit de sociétés cotées aux États-Unis. Pour les émetteurs étrangers, ces exigences se limitent à la conformité avec les règles relatives aux comités d'audit du U.S. Securities Exchange Act de 1934, tel que modifié (ci-après le « Exchange Act »). Depuis le 31 juillet 2005, les émetteurs étrangers doivent être dotés d'un comité d'audit qui soit conforme aux exigences de la Règle 10A-3 du Exchange Act.

Cette dernière règle prévoit que chaque membre du comité d'audit soit indépendant conformément aux critères de la SEC. Le Comité de l'Audit et des Finances est actuellement composé de quatre membres tous indépendants conformément à la disposition précitée. De plus, la disposition 10A-3 prévoit que le comité d'audit doit avoir une responsabilité directe dans la nomination, la rémunération et le choix des Commissaires aux comptes, ainsi que sur le contrôle de l'exécution de leur mission, sur le suivi des plaintes formulées et sur la sélection de consultants. Un financement direct du comité doit être prévu. Le Groupe considère que son Comité de l'Audit et des Finances est en conformité avec la disposition 10A-3. Il convient toutefois de noter que, selon la loi française, la nomination des Commissaires aux comptes relève de la compétence de l'Assemblée générale des actionnaires. De plus, en droit

français, une société cotée doit avoir deux Commissaires aux comptes nommés pour une durée de 6 ans et qui ne peuvent être révoqués que sur décision de justice pour négligence professionnelle ou incapacité à remplir leur mission. La disposition 10A-3 permet cela dès lors que la loi applicable à la société visée l'exige.

Même si Alcatel-Lucent n'est pas soumise aux autres règles du NYSE sur les comités d'audit, certaines dispositions des règles du NYSE et la disposition 10A-3 se recoupent et Alcatel-Lucent considère que son Comité de l'Audit et des Finances est substantiellement en ligne avec les dispositions du NYSE.

## COMITE DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET DES NOMINATIONS

### Composition

Au-delà des exigences du Code AFEP-MEDEF, le Règlement intérieur du Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations prévoit que le Comité soit composé de trois membres au minimum, dont au moins les deux tiers doivent être indépendants.

Ce Comité est composé de M. Bernard qui en assure la présidence, Lady Jay, M. Blount et M. Eizenstat. Tous ont la qualité d'administrateur indépendant.

### Missions

La mission du Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations, telle que définie par le Règlement Intérieur du Conseil d'administration, est :

- d'examiner les questions relatives à la composition, à l'organisation et au fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités ;
- d'identifier et de proposer au Conseil d'administration des personnes qualifiées pour exercer les fonctions d'administrateur et siéger aux Comités ;
- d'élaborer et de recommander au Conseil d'administration un corps de principes de gouvernement d'entreprise applicables à la société ;
- de surveiller les évaluations du Conseil d'administration et de ses Comités ; et
- d'examiner les plans de succession du Président du Conseil d'administration, du Directeur Général et des autres dirigeants du Groupe (Comité de Direction).

### Travaux du Comité en 2010 et en début 2011

Le Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations s'est réuni 4 fois en 2010, avec un taux de participation de 100 %.

En 2010, le Comité a pris connaissance de l'évolution et du résultat des travaux d'évaluation du Conseil d'administration débutés fin 2009 avec l'aide du cabinet Heidrick & Struggles (voir section 7.3 « Compétences du Conseil d'administration »). A ce titre, le Comité a émis des recommandations.

Le Comité a proposé le renouvellement du mandat de huit administrateurs ainsi que la mise en place d'un échelonnement des mandats des membres du Conseil d'administration accompagné de la réduction du mandat ramené de 4 à 3 ans.

Il a également pris connaissance du résultat des travaux concernant la mise en place d'une meilleure diversité dans la composition du Conseil et a proposé la nomination de Mme Cico comme nouvel administrateur lors de l'Assemblée Générale du 1<sup>er</sup> juin 2010.

Le Comité a procédé à la revue d'indépendance des administrateurs et a considéré que tous les administrateurs pouvaient être considérés comme indépendants sauf MM. Camus et Verwaayen, qui sont mandataires sociaux.

Le Comité a procédé à la revue du règlement intérieur du conseil d'administration afin de tenir compte de la réévaluation de l'enveloppe des jetons de présence en raison, notamment, de l'introduction de la part additionnelle (voir section 7.5.2 « Rémunération des administrateurs et des censeurs »).

Le Comité s'est réuni deux fois début 2011 et le taux de participation a été de 100%. Il a notamment procédé à la revue d'indépendance des administrateurs (voir section 7.3 « Compétences du Conseil d'administration » sous-section « Indépendance des administrateurs »), a pris connaissance de l'évaluation du conseil d'administration (voir section 7.3 « Compétences du Conseil d'administration », sous-section « Evaluation du Conseil d'administration »), a proposé le renouvellement de mandat de deux administrateurs à l'ordre du jour de l'assemblée générale du 27 mai 2011 et a organisé ses travaux pour 2011.

Le Conseil d'administration a constaté que chacun des membres composant le Comité est indépendant et ce conformément aux dispositions des règles du NYSE.

## COMITE DES REMUNERATIONS

### Composition

Le Comité des Rémunérations est composé de quatre membres au minimum, dont au moins les deux tiers doivent être indépendants.

Ce Comité est composé de M. Spinetta (Président), Lady Jay, M. Eizenstat et M. Piou. Tous ont la qualité d'administrateur indépendant.

### Missions

La mission du Comité des Rémunérations, telle que définie par le Règlement Intérieur du Conseil d'administration, est d'examiner et de faire des propositions au Conseil en matière de rémunération des administrateurs, du Président, du Directeur Général et des principaux dirigeants membres du Comité de Direction. Elle est également d'examiner les politiques d'attribution d'options, d'attribution d'Actions de performance et de rémunérations variables et d'examiner toute proposition d'augmentation du capital de la Société sous la forme d'une offre exclusive aux salariés.

### Travaux du Comité en 2010 et en début 2011

Le Comité des Rémunérations s'est réuni 4 fois en 2010, avec un taux de participation de 94 %.

En 2010, le Comité des Rémunérations a examiné l'application des critères de performance déterminés pour le calcul de la part variable au titre du « Plan Global de Rémunération Variable » de l'exercice 2009 et a déterminé les critères de performance et les objectifs à prendre en considération au titre de l'exercice 2010.

Le Comité a défini la rémunération globale du Président du Conseil et du Directeur Général au titre de l'exercice 2010 et détaillé les critères de performance qualitatifs et quantitatifs applicables.

Il a recommandé l'attribution d'options de souscription d'actions et d'Actions de performance.

Il a revu la politique de rémunération des cadres dirigeants et a défini les principes qui s'appliqueront au niveau du Groupe en 2011 à l'attribution d'options de souscription et d'Actions de performance et au « Plan Global de Rémunération Variable ».

Le Comité a procédé à la revue des critères de performance des plans d'Actions de performance attribuées en 2008 et 2009 aux salariés et aux dirigeants et des plans d'options de souscription attribuées en 2008 et 2009 aux membres du Comité de Direction et au Directeur Général.

Le Comité a réévalué l'enveloppe des jetons de présence des administrateurs en proposant d'augmenter le montant des jetons compte tenu de la proposition faite à l'Assemblée générale du 1<sup>er</sup> juin 2010 de nommer un nouvel administrateur et d'introduire une part additionnelle liée à un engagement d'achat et de conservation de titres de la Société par les administrateurs. (Voir section 7.5.2 « Rémunération des administrateurs et censeurs »).

Il s'est assuré de la conformité des pratiques du Groupe avec les recommandations de l'AFEP-MEDEF relatives à la rémunération des dirigeants des sociétés cotées.

Il a revu les projets de résolutions proposés à l'Assemblée générale du 1<sup>er</sup> juin 2010 concernant les autorisations données au Conseil relatives à l'attribution d'options de souscription et d'Actions de performance.

Le Comité des Rémunérations s'est réuni deux fois au début de l'année 2011 (le taux de participation a été de 75%) notamment pour examiner l'application des critères de performance déterminés pour le calcul de la part variable au titre du « Plan Global de Rémunération Variable » de l'exercice 2010 et a déterminé les critères de performance et les objectifs au titre de l'exercice 2011. Il a procédé à la revue des critères de performance des plans d'Actions de performance attribuées en 2008, 2009 et 2010 aux salariés et dirigeants et des plans d'options de souscription attribuées en 2008, 2009 et 2010 aux membres du Comité de Direction. Enfin, il a recommandé l'attribution d'options de souscription et d'Actions de performance aux salariés et dirigeants du Groupe.

Le Conseil d'administration a constaté l'indépendance des membres du Comité des Rémunérations, conformément aux exigences de la réglementation du NYSE.

## COMITE TECHNOLOGIQUE

### Composition

Le Comité Technologique est composé de M. Louis R. Hughes (Président), Mme Cico, M. Piou, M. Leonsis, membre externe, M. Kim, Président des Bell Labs, M. Keryer, Président du Segment opérationnel « Réseaux », et de Messieurs Desbois et Lapraye, censeurs.

### Missions

Le Comité a pour mission d'examiner, au nom du Conseil d'administration, les grandes options technologiques qui sont le fondement du travail de recherche et développement et le lancement de nouveaux produits. Le Comité doit être tenu informé de l'évolution des projets de coopération scientifique et technique mis en œuvre par Alcatel-Lucent avec les milieux académiques et de recherche. Le Comité doit analyser les dépenses de recherche et développement, les risques liés aux programmes recherche et développement et projets associés pour atténuer les risques, les actualités technologiques, les menaces et opportunités. Le Comité prend des références sur la concurrence pour évaluer l'efficacité et le coût de la recherche et du développement.

### Travaux du Comité en 2010 et en début 2011

Le Comité Technologique s'est réuni 5 fois en 2010 avec un taux de participation de 91%.

Au cours de ces réunions, les technologies du Groupe, les activités dans les réseaux mobiles et les projets de recherche en cours aux Bell Labs ont été présentés.

Le comité a également examiné les présentations détaillées sur la stratégie en Chine et la stratégie wireless (réseaux sans fil).

Il a par ailleurs procédé à une revue de portefeuille des technologies High Leverage Network (« Réseaux à hautes Performances ») et Application Enablement (« Mise en œuvre d'applications ») ainsi que de l'initiative Green Touch.

Enfin, il a revu le plan de recherche et développement pour 2011.

Le Comité s'est réuni en 1 fois en début 2011 et le taux de participation a été de 100 %.

## 1.4 REMUNERATIONS ET AVANTAGES

### 1.4.1 REMUNERATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Le Comité des Rémunérations a la responsabilité des propositions au Conseil en matière de rémunération des administrateurs, du Président et du Directeur Général, ainsi que des principaux dirigeants. Il apprécie l'ensemble des rémunérations et avantages versés ou attribués à ces derniers, y compris les avantages en matière de retraite et avantages de toute nature. Il examine également les politiques d'attribution d'options et d'Actions de performance aux cadres dirigeants du Groupe et particulièrement aux membres du Comité de Direction.

Les recommandations du Comité concernent l'évaluation annuelle de la Direction Générale du Groupe et la fixation de la rémunération fixe et variable des principaux dirigeants, notamment des règles de détermination de la part variable en fonction de la performance de ceux-ci et de la stratégie à moyen terme de l'entreprise, ainsi que les objectifs qui seront pris en compte pour cette évaluation de performance.

Les rémunérations du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général relèvent d'une décision du Conseil d'administration, adoptée sur la base des propositions du Comité. Les recommandations reposent sur l'analyse des pratiques observées à la fois chez les autres sociétés cotées dans les métiers d'Alcatel-Lucent et sur des marchés de référence, l'Europe et les États-Unis notamment.

Les grands principes qui guident la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont exposés en section 7.1.2 « Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ». Comme indiqué, le Comité des Rémunérations et le Conseil d'administration ont veillé, lors de l'entrée en fonction des dirigeants actuels du Groupe, à ce que les engagements pris soient conformes à la loi et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées.

Le Groupe ayant entrepris une restructuration visant à redresser sa situation financière et améliorer ses performances, la politique de rémunération, décidée par le Conseil d'administration, tient compte de la situation difficile - tant en termes de marchés que de technologie - que rencontrait la Société au moment de la nomination du



Président et du Directeur Général et des défis acceptés par ces mandataires sociaux. En conséquence, une partie de la rémunération est liée au redressement de la situation financière de la Société.

#### 1.4.2 LE PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Compte tenu de la situation de la société au moment de son entrée en fonction, M. Philippe Camus a accepté un mode de rémunération mixte, comportant (i) une rémunération versée en numéraire, dont le montant annuel est fixé à 200 000 euros et ne comprend pas de part variable, et (ii) une rémunération en actions, conforme aux pratiques des sociétés sur des marchés de référence aux États-Unis.

Conformément à la réglementation française (Code AFEP-MEDEF), la rémunération en action est versée à M. Camus, sous forme d'Actions de performance, et subordonnée au respect de critères de performance. En l'espèce, ont été retenus des critères quantitatifs, à hauteur de 30 %, et qualitatifs, à hauteur de 70 %. La pondération des critères reflète le rôle et les responsabilités du Président du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration détermine, à chaque attribution d'Actions de performance, les critères qualitatifs qui permettent d'évaluer l'action de son Président tout au long de son mandat. Les critères retenus au titre des attributions 2010 et 2011 sont exposés au paragraphe 7.6.2.3 « Attributions d'Actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux »).

Les éléments de rémunération de M. Philippe Camus tiennent compte, selon leur nature respective, de ses compétences individuelles, de sa performance individuelle et de celle du Groupe ainsi que de la performance du titre Alcatel-Lucent.

##### Rémunération 2010

Pour 2010, M. Philippe Camus a reçu une rémunération annuelle fixe de 200 000 euros en sa qualité de Président du Conseil d'administration telle que décidée initialement par le Conseil d'administration le 17 septembre 2008 et reconduite au titre de 2009 et 2010. Sa rémunération en numéraire ne comporte pas de partie variable et il ne perçoit pas de jetons de présence en sa qualité d'administrateur ou au titre de sa participation à l'un des Comités du Conseil.

Le Président du Conseil d'administration bénéficie des moyens nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions, c'est-à-dire de la mise à disposition d'un bureau, d'un secrétariat à temps partiel et du remboursement de ses frais de représentation et des voyages effectués pour les besoins de représentation de la Société, à l'instar des autres membres du Conseil d'administration.

##### Rémunération 2011

Lors de sa séance du 16 mars 2011, le Conseil d'administration a décidé de reconduire le montant de la rémunération du Président du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2010 pour l'exercice 2011.

##### Avantages postérieurs au mandat

M. Philippe Camus ne bénéficie par ailleurs d'aucun engagement de la Société applicable à raison de la cessation de ses fonctions de Président du Conseil d'administration ou postérieurement à celles-ci. En outre, M. Philippe Camus ne bénéficie pas de retraite complémentaire.

#### 1.4.3 LE DIRECTEUR GENERAL

La rémunération annuelle globale en numéraire de M. Ben Verwaayen se décompose, comme celle de l'ensemble des cadres dirigeants du Groupe, en une partie fixe et une partie variable. Les critères, précis et préétablis, selon lesquels sa rémunération variable sera déterminée chaque année par le Conseil d'administration, tiennent compte des perspectives d'évolution et des résultats du Groupe pour l'année en cours. Les critères retenus en ce qui concerne le Directeur Général sont exclusivement quantitatifs.

M. Ben Verwaayen bénéficie par ailleurs d'une attribution annuelle d'options de souscription (Voir section 7.6.3.3 « Attributions d'options de souscription d'actions aux dirigeants mandataires sociaux »).

Les éléments de rémunération de M. Ben Verwaayen tiennent compte, selon leur nature, de la performance du titre Alcatel-Lucent et de la performance du Groupe, ainsi que de ses compétences individuelles.

Selon une décision prise par le Conseil d'administration réuni le 17 septembre 2008 lors de l'entrée en fonction de M. Ben Verwaayen, la rémunération variable est déterminée exclusivement en fonction de la réalisation des résultats financiers du Groupe, sur la base d'objectifs de performance, identiques à ceux retenus pour l'ensemble des cadres

dirigeants ainsi que pour une large partie des cadres du Groupe, revus chaque année sur proposition du Comité des Rémunérations.

Le bonus cible est de 150 % de la rémunération fixe si le Directeur Général atteint 100 % de ses objectifs. Selon le niveau de performance atteint, la rémunération variable peut être zéro ou atteindre 300 % de sa rémunération fixe en cas de dépassement substantiel des objectifs de performance.

La rémunération variable est versée dans l'année qui suit l'exercice auquel elle se rapporte.

#### Rémunération 2010

Le montant global des rémunérations versées en 2010 par Alcatel-Lucent à M. Ben Verwaayen s'est élevé à 1 328 672 euros.

La rémunération fixe attribuée au Directeur Général au titre de l'exercice 2010 s'est établie à 1,2 million d'euros conformément à une décision initiale du Conseil d'administration réuni le 17 septembre 2008, reconduite en 2009 et 2010.

Au titre des avantages en nature, M. Ben Verwaayen bénéficie notamment d'une allocation mensuelle d'un montant de 10 000 euros pour prime d'impatriation et dispose d'un véhicule avec chauffeur.

Aucune rémunération variable n'a été versée en 2010 au titre de l'exercice 2009 (voir section 7.5.1.3 « Tableaux de synthèse »).

Pour la partie variable de la rémunération du Directeur Général à verser en 2011 au titre de l'exercice 2010, le Conseil d'administration réuni le 17 mars 2010 a maintenu l'application du critère relatif à la performance de notre Groupe et a choisi un critère unique qui repose sur le niveau du résultat opérationnel du Groupe. Ces objectifs étaient en ligne avec les perspectives 2010.

Il a par ailleurs reconduit les autres éléments de rémunération fixés par le Conseil d'administration réuni le 17 septembre 2008 lors de l'entrée en fonction du Directeur Général.

Le Conseil d'administration réuni le 9 février 2011, hors la présence de M. Ben Verwaayen, a constaté, en application des critères définis ci-dessus, que le montant de la part variable au titre de 2010 est égal à 1 062 000 euros correspondant à 59 % du bonus cible.

Il ne bénéficie pas de jetons de présence en sa qualité d'administrateur de la société.

#### Rémunération 2011

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration réuni le 9 février 2011 a décidé de maintenir pour l'exercice 2011 la partie fixe de la rémunération de M. Ben Verwaayen au niveau fixé lors de son entrée en fonction, soit un montant de 1,2 million d'euros.

La rémunération fixe du Directeur Général, qui est positionnée à la médiane du marché comparable, n'a pas été augmentée depuis 2008.

Le Conseil d'administration a par ailleurs maintenu pour la fixation de la part variable au titre de l'exercice 2011, l'application du critère relatif à la performance de notre Groupe tel que retenu pour l'ensemble des cadres dirigeants ainsi que pour une large partie des cadres du Groupe. Le même critère unique choisi pour 2010, qui repose sur le niveau du résultat opérationnel du Groupe, a été retenu pour 2011. Les autres éléments de rémunération fixés par le Conseil d'administration réuni le 17 septembre 2008 lors de son entrée en fonction ont été reconduits à l'identique.

#### Avantages postérieurs au mandat

##### *Absence d'engagements en matière de cessation de fonctions*

Le Directeur Général ne bénéficie pas d'indemnité de départ au titre de ses fonctions, même en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie. En outre, il est précisé qu'il n'existait pas de contrat de travail le liant à la Société ou l'une de ses filiales préalablement à son entrée en fonction.

##### *Régime de retraite complémentaire*

Des engagements ont été pris en matière de retraite en faveur de M. Ben Verwaayen lors de son entrée en fonction en tant que Directeur Général. Notre Conseil d'administration réuni le 29 octobre 2008 a autorisé les dispositions particulières encadrant le régime de retraite complémentaire décrites ci-dessous. Ces engagements ont fait l'objet d'un rapport des commissaires aux comptes avant d'être approuvés par l'Assemblée générale réunie le 29 mai 2009. Dans le cadre du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Ben Verwaayen puis de son mandat de Directeur

Général de notre Groupe, ces mêmes engagements ont été approuvés une nouvelle fois par l'Assemblée générale réunie le 1<sup>er</sup> juin 2010.

En tant que mandataire social de la société Alcatel-Lucent, M. Ben Verwaayen bénéficie du plan de retraite complémentaire ouvert à un groupe de bénéficiaires composé principalement de cadres dirigeants français du Groupe (plan AUXAD), et pourra faire valoir ses droits à la retraite au plus tôt à 60 ans sous réserve de la liquidation de ses droits à retraite au titre du régime général de la Sécurité sociale et de tout autre plan de retraite complémentaire en France. Ce régime de retraite complémentaire AUXAD, institué en 1976, compte 400 bénéficiaires, dont environ 60 cadres dirigeants du Groupe actuellement salariés d'Alcatel-Lucent et de ses filiales françaises contrôlées à plus de 50 % et qui ont adhéré à ce régime.

Ce régime à prestations définies complète pour chaque bénéficiaire le régime complémentaire de l'AGIRC pour la tranche de rémunération excédant un montant égal à huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale au-delà duquel il n'existe pas de système légal ou conventionnel de retraite. Le dispositif et la méthode de calcul sont similaires au régime de l'AGIRC. Le régime AUXAD ne conditionne pas l'avantage retraite à la présence du bénéficiaire dans l'entreprise au moment du départ à la retraite. Le Groupe est lié par contrat avec une compagnie d'assurances alimentée par Alcatel-Lucent à compter de la liquidation de la retraite pour chaque bénéficiaire et dans la limite des engagements de retraite.

Par ailleurs, lors de l'entrée en fonction de M. Ben Verwaayen, la société a pris un engagement lui garantissant une retraite complémentaire à hauteur de 40 % maximum de sa rémunération, calculée par rapport à la moyenne des deux années les mieux rémunérées de ses cinq dernières années d'activité au sein de la Société, en tenant compte de tous les droits à la retraite acquis par ailleurs au cas où, exerçant ses droits à partir de 60 ans, il ne bénéficierait pas au titre de l'ensemble de ses droits acquis au cours de sa carrière, y compris au titre d'AUXAD, d'une retraite complémentaire à ce niveau.

Contrairement aux autres cadres français de l'entreprise bénéficiaires du plan AUXAD, ces droits sont plafonnés et cessent d'incrémenter à partir du moment où l'ensemble des droits acquis par M. Ben Verwaayen au cours de sa carrière (y compris au titre d'AUXAD) atteignent le taux de remplacement de 40 %, représentant le taux maximum qui lui est applicable, tenant compte des droits à la retraite acquis par ailleurs.

En effet, à l'instar des dirigeants recrutés à l'étranger dont la retraite repose quasi-exclusivement sur des régimes de capitalisation d'entreprise, M. Ben Verwaayen n'a pas cotisé pendant l'ensemble de sa carrière aux régimes obligatoires français (CNAV, AGIRC-ARRCO). Il bénéficie par ailleurs d'un avantage retraite au titre de son contrat de travail avec Lucent Technologies Inc. de 1997 à 2002. Les prestations acquises au titre de ses activités précédentes au sein du Groupe BT et du Groupe KPN ainsi qu'au titre du régime de sécurité sociale des Pays-Bas viennent en déduction de l'avantage retraite accordé par Lucent Technologies Inc., qui est pris en compte pour le calcul du taux de remplacement de 40 % mentionné ci-dessus. Le bénéfice de ces engagements « Retraites » est assis sur des critères de performance appréciés par ailleurs sur la durée de son mandat social.

En effet, ces engagements « Retraites » consentis à M. Ben Verwaayen ne prévoient pas expressément la condition d'achèvement de la carrière du bénéficiaire dans l'entreprise contrairement aux dispositions prévues à l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale. En conséquence, notre Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, a déterminé des conditions de performance qui seront appréciées sur la durée de son mandat social, ainsi qu'il suit :

- trois critères quantitatifs ont été déterminés, contribuant à hauteur de 75 % dans cette appréciation et comprenant l'évolution du niveau des revenus et du résultat d'exploitation analysée par rapport à un échantillon représentatif de sociétés du secteur, ainsi que l'évolution du cours de bourse de l'action Alcatel-Lucent par rapport aux exercices précédents ;
- des critères qualitatifs contribuant à hauteur de 25 % dans l'appréciation, comportant le repositionnement stratégique de l'entreprise, la revue de son portefeuille d'activité, et l'évolution de l'indice de satisfaction des clients.

Il est rappelé que les dispositions spécifiques relatives aux engagements de retraite, dans la mesure où ces avantages sont susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions, sont soumises à la procédure des conventions réglementées, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de Commerce, et comportent par ailleurs des conditions de performance si ce régime de retraite ne répond pas aux caractéristiques des régimes mentionnés à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale et visés au dernier alinéa de l'article L. 225-42-1 du Code de Commerce.

#### 1.4.4 ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

M. Ben Verwaayen n'a pas bénéficié d'Actions de performance sur les exercices 2009, 2010 et 2011.

##### Attribution 2011 à M. Philippe Camus

Le Conseil d'administration, réuni le 16 mars 2011, a décidé l'attribution d'un nombre maximum de 200 000 Actions de performance, au profit de M. Philippe Camus, dont l'acquisition dépendra de la réalisation des conditions de présence et de conservation et des conditions de performance comportant des critères à la fois quantitatifs et qualitatifs établis au moment de l'attribution ainsi que d'autres obligations.

- **Conditions de performance mixtes** : le critère quantitatif retenu pour l'attribution 2011, repose sur l'évolution de la performance du titre Alcatel-Lucent telle que décrite en section 7.6.2.1 « Principales orientations du Plan annuel », au sous-titre « Dispositif conditionnel 2011 ». Le critère qualitatif est un critère de performance lié à la « fonction de Président du Conseil d'administration » reposant sur des objectifs spécifiques définis par notre Conseil d'administration et dont la réalisation sera appréciée à la fin de la période d'acquisition de ses droits, à savoir :
  - conduire le Conseil d'administration dans sa mission de définition des orientations stratégiques du Groupe ;
  - veiller à ce que la composition du Conseil d'administration soit adéquate avec ses missions et les recommandations du Code AFEP-MEDEF ;
  - s'assurer que la gouvernance d'entreprise de la Société évolue et s'adapte, de façon cohérente et efficiente, aux évolutions du secteur.

La pondération des critères dans l'évaluation de la performance reste inchangée depuis 2009 à savoir 30% pour le critère quantitatif et 70% pour le critère qualitatif.

- **Condition de présence - Période d'acquisition** : M. Philippe Camus doit être présent en qualité de mandataire social au terme de la période d'acquisition de 2 ans, soit le 16 mars 2013, sauf dans les cas spécifiques décrits ci-dessous, au sous-titre « Attribution 2010 à M. Philippe Camus ».
- **Période de conservation - Disponibilité** : sans changement de durée par rapport à l'attribution 2010, la date de disponibilité est au plus tôt le 16 mars 2015.
- **Obligation de conservation des actions acquises** : sans changement par rapport à l'attribution 2010, la date d'acquisition est fixée au 16 mars 2013.
- **Obligation d'achat** : sans changement par rapport à l'attribution 2010.

##### Attribution 2010 à M. Philippe Camus

Le Conseil d'administration, réuni le 17 mars 2010, a décidé l'attribution d'un nombre maximum de 200 000 Actions de performance au profit de M. Philippe Camus, dont l'acquisition dépendra de la réalisation des conditions de présence et de conservation et des conditions de performance comportant des critères à la fois quantitatifs et qualitatifs établis au moment de l'attribution ainsi que d'autres obligations.

- **Conditions de performance mixtes** : le critère quantitatif retenu pour l'attribution 2010 repose sur le niveau du résultat opérationnel du Groupe tel que décrit en section 7.6.2.1 « Principales orientations du Plan annuel », au sous-titre « Dispositif conditionnel pour tous les bénéficiaires (2008, 2009, 2010) » et dont la réalisation sera constatée au terme des exercices 2010 et 2011. Le critère qualitatif est un critère de performance lié à la « fonction de Président du Conseil d'administration » reposant sur des objectifs spécifiques définis par notre Conseil d'administration et dont la réalisation sera appréciée à la fin de la période d'acquisition de ses droits, comprenant :
  - la mise en œuvre des recommandations résultant de l'étude, conduite par le Conseil d'administration, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil conformément à l'article 9 du Code AFEP-MEDEF avec le concours du cabinet Heidrick & Struggles ;
  - L'introduction et l'intégration de nouveaux administrateurs au sein du Conseil d'administration ;
  - La conduite du Conseil d'administration dans sa mission de définition des orientations stratégiques du Groupe.

La pondération des critères dans l'évaluation de la performance reste inchangée depuis 2009 à savoir 30% pour le critère quantitatif et 70% pour le critère qualitatif.

- **Condition de présence - Période d'acquisition** : M. Philippe Camus doit être présent en qualité de mandataire social au terme de la période d'acquisition de 2 ans, soit le 17 mars 2012. Cette condition sera

réputée satisfaite notamment en cas de révocation de ses fonctions de Président du Conseil d'administration autre que pour faute, et en cas de démission de ses fonctions de Président du Conseil d'administration pour un motif autre qu'un motif personnel, ou en cas de changement de contrôle de notre société.

- **Période de conservation - Disponibilité** : sous réserve des conditions de présence et de performance ci-dessus, ces Actions de performance ne seront disponibles qu'à l'issue d'une période d'acquisition des droits de deux ans, suivie d'une période de conservation de deux ans également, soit une date de disponibilité au plus tôt le 17 mars 2014.
- **Obligation de conservation des actions acquises** : M. Philippe Camus devra conserver, jusqu'à la cessation de ses fonctions, une quantité d'actions provenant de l'attribution d'Actions de performance, équivalente à 100 % de sa rémunération annuelle. Le prix de l'action à retenir pour déterminer le nombre d'actions est le cours de clôture du jour de bourse précédant la date d'acquisition des Actions de performance.
- **Obligation d'achat** : M. Philippe Camus devra respecter une obligation d'achat de deux actions Alcatel-Lucent pour cinq Actions de performance effectivement acquises au terme de la période d'acquisition, soit 80 000 actions si 100 % des critères sont réalisés sur deux ans, au plus tard à l'issue de la période légale de conservation des actions. Cette obligation sera toutefois suspendue tant qu'il détiendra des actions Alcatel-Lucent pour une valeur au moins égale à 40 % de sa rémunération annuelle nette d'impôts.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, M. Philippe Camus a pris l'engagement de ne pas recourir à l'utilisation d'instruments de couverture sur les Actions de performance qui lui sont attribuées.

#### 1.4.5 ATTRIBUTION D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

M. Philippe Camus ne bénéficie d'aucune option de souscription ni d'actions de notre société.

Attribution 2011 à M. Ben Verwaayen.

Le Conseil d'administration réuni le 16 mars 2011 a attribué à M. Ben Verwaayen 1,3 million d'options de souscription sous condition de performance, dont les conditions sont les suivantes :

- **Condition de performance mixte** :
  - *Performance du titre* : Les droits sur les options sont soumis, à hauteur de 50% du nombre total d'options accordé, à une condition de performance du titre d'Alcatel-Lucent conforme à la description en section 7.6.2.1 « Principales orientations du plan annuel » au sous-titre « Dispositif conditionnel 2011 ».
  - *Performance Free Cash Flow* : Les droits sur les options sont soumis, à hauteur de 50% du nombre total d'options accordé, à une condition de performance reposant sur l'évolution du Free Cash Flow, conforme à celle applicable au Comité de Direction telle que décrite ci-dessus en section 7.6.3.1 « Principales orientations du Plan annuel », au sous-titre « Dispositif conditionnel applicable à la Direction Générale pour l'exercice 2011 ».
- **Condition de présence** : Les droits attachés aux options seront définitivement acquis à la condition que M. Ben Verwaayen conserve sa qualité de mandataire social à l'échéance de la période d'acquisition. Cette condition sera réputée satisfaite notamment en cas de révocation de ses fonctions de Directeur Général autre que pour faute et en cas de démission de ses fonctions de Directeur Général pour un motif autre qu'un motif personnel ou en cas de changement de contrôle de notre société (sans changement par rapport au Plan d'options 2010).
- **Absence de décote**: Ces actions pourront être souscrites par M. Ben Verwaayen au prix de 3,70 euros par action, correspondant à la moyenne des 20 cours d'ouverture précédant la date du Conseil d'administration attribuant les options de souscription.
- **Période d'acquisition** : Les droits sur les options sont acquis sur 4 ans à hauteur de 50% des droits au terme d'une première tranche de deux ans, puis 25% des droits au terme des deux tranches annuelles suivantes.

- **Disponibilité** : Sous réserve des conditions de présence et de performance ci-dessus, les options sont disponibles à l'issue d'une période d'indisponibilité de 4 ans à compter de leur attribution pour un plan d'une durée totale de 8 ans.
- **Obligation de conservation** : M. Ben Verwaayen est tenu de conserver, jusqu'à la cessation de ses fonctions, une quantité d'actions Alcatel-Lucent d'une valeur équivalente à 100% des plus-values d'acquisition réalisées lors de la levée des options, nettes des impôts et contributions obligatoires correspondantes et du montant des plus-values nécessaires au financement de l'acquisition de ces actions. Cette obligation sera suspendue tant qu'il détiendra des actions Alcatel-Lucent pour une valeur au moins égale au montant total de sa rémunération fixe et variable correspondant à 100% des objectifs qui lui auront été fixés par le Conseil au titre de l'année précédant l'exercice des options.

Attribution 2010 à M. Ben Verwaayen.

Le Conseil d'administration réuni le 17 mars 2010 a attribué à M. Ben Verwaayen 1 million d'options de souscription sous condition de performance, dont les conditions sont les suivantes :

- **Condition de performance du titre** : les droits sur les options sont soumis, à hauteur de 50% du nombre total d'options accordé, à une condition de performance liée à la performance du titre Alcatel-Lucent conforme à celle applicable au Comité de Direction telle que décrite ci-dessus en section 7.6.3.1 « Principales orientations du Plan annuel » au sous-titre « Dispositif conditionnel applicable à la Direction Générale pour les exercices 2008, 2009 et 2010 ».
- **Condition de présence** : les droits attachés aux options seront définitivement acquis à la condition que M. Ben Verwaayen conserve sa qualité de mandataire social à l'échéance de la période d'acquisition. Cette condition sera réputée satisfaite notamment en cas de révocation de ses fonctions de Directeur Général autre que pour faute et en cas de démission de ses fonctions de Directeur Général pour un motif autre qu'un motif personnel ou en cas de changement de contrôle de notre Société.  
Au regard des dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, ces engagements fixant le principe du maintien des droits du Directeur Général en cas de cessation de ses fonctions dans certaines circonstances ont été approuvés par l'assemblée générale réunie le 1er juin 2010 à l'occasion du renouvellement du mandat d'administrateur et de Directeur Général de M. Ben Verwaayen.
- **Absence de décote**: ces actions pourront être souscrites par M. Ben Verwaayen au prix de 2,40 euros par action correspondant à la moyenne des 20 cours d'ouverture précédant la date du Conseil d'administration attribuant les options de souscription.
- **Période d'acquisition** : les droits sur les options sont acquis sur 4 ans à hauteur du quart du nombre de celles-ci chaque année.
- **Disponibilité** : sous réserve des conditions de présence et de performance ci-dessus, les options sont disponibles à l'issue d'une période d'indisponibilité de 4 ans à compter de leur attribution pour un plan d'une durée totale de 8 ans.
- **Obligation de conservation** : M. Ben Verwaayen est tenu de conserver, jusqu'à la cessation de ses fonctions, une quantité d'actions Alcatel-Lucent d'une valeur équivalente à 100% des plus-values d'acquisition réalisées lors de la levée des options, nettes des impôts et contributions obligatoires correspondantes et du montant des plus-values nécessaires au financement de l'acquisition de ces actions. Cette obligation sera suspendue tant qu'il détiendra des actions Alcatel-Lucent pour une valeur au moins égale au montant total de sa rémunération fixe et variable correspondant à 100% des objectifs qui lui auront été fixés par le Conseil au titre de l'année précédant l'exercice des options.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, M. Ben Verwaayen a pris l'engagement de ne pas recourir à l'utilisation d'instruments de couverture sur les options de souscriptions qui lui sont attribuées.

## 1.4.6 PRINCIPAUX ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE (INFORMATIONS VISÉES PAR L'ARTICLE L. 225-100-3 DU CODE DE COMMERCE)

En application de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont les suivants :

- voir section 9.4 « Répartition du capital et des droits de vote » ;
- voir section 7.6.3.1 « Principales orientations du plan annuel » : « [...] le Conseil d'administration a la faculté, en cas de fusion-absorption d'Alcatel-Lucent par une autre société ou d'offre publique [...], de décider que les bénéficiaires des options, à l'exception de ceux qui sont mandataires sociaux à la date de l'octroi des options ou à la date de sa décision, bénéficient d'une accélération immédiate de l'acquisition de leurs droits à exercer leurs options et pourront exercer celles-ci nonobstant le cas échéant le délai d'indisponibilité auquel peuvent être soumises leurs options » ;
- le système d'actionnariat du personnel quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier : conformément à l'article L. 214-40 du Code monétaire et financier, le conseil de surveillance du Fonds Commun de Placement « Actionnariat Alcatel-Lucent » (FCP 2AL) décide de l'apport des titres aux offres d'achat ou d'échange.

## 1.4.7 PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les Assemblées d'actionnaires générales ou spéciales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.

Les décisions de l'Assemblée générale sont obligatoires pour tous, même pour les absents ou dissidents.

La réunion a lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Tout actionnaire peut participer personnellement, par mandataire, ou par correspondance aux assemblées, sur justification de son identité et de l'enregistrement comptable des titres au troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs purs de la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

Dans les conditions fixées par la réglementation et selon les modalités préalablement définies par le Conseil d'administration, les actionnaires peuvent participer et voter à toutes Assemblées générales ou spéciales par visioconférence ou par tout moyen de télécommunication permettant leur identification.

Les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur, adresser leur formule de procuration ou de vote par correspondance concernant toutes Assemblées générales ou spéciales, soit sous forme papier, soit, sur décision du Conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par télétransmission.

Pour être retenu, tout formulaire de vote par correspondance ou par procuration doit avoir été reçu effectivement au siège social de la société ou au lieu fixé par les avis de convocation au plus tard trois jours avant la date de réunion de l'Assemblée générale. Ce délai peut être abrégé par décision du Conseil d'administration. Les instructions données par voie électronique comportant procuration ou pouvoir peuvent être reçues par la société dans les conditions et délais fixés par la réglementation en vigueur.

Le déroulement de l'assemblée peut être retransmis par visioconférence et/ou télétransmission. Le cas échéant, il en est fait mention dans l'avis de réunion et dans l'avis de convocation.

Tout actionnaire ayant exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation, pourra néanmoins céder tout ou partie des actions au titre desquelles il a exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation. Cependant, si la cession intervient avant le troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, la société, sur notification de l'intermédiaire habilité teneur de compte, invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. Aucune cession, ni aucune opération réalisée après le troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, quel que soit le moyen utilisé, n'est notifiée par l'intermédiaire habilité ou prise en compte par la société, nonobstant toute convention contraire.

L'Assemblée générale est présidée, soit par le Président ou l'un des Vice-Présidents du Conseil d'administration, soit par un administrateur désigné par le Conseil d'administration ou par le Président.

L'assemblée désigne un bureau composé du Président de séance, de deux scrutateurs et d'un secrétaire.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée représentant le plus grand nombre de voix et, sur leur refus, par ceux qui viennent après jusqu'à acceptation.

Les copies ou extraits des procès-verbaux sont valablement certifiés, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par le secrétaire de l'assemblée, soit enfin par l'administrateur désigné pour présider l'assemblée.

L'Assemblée générale ordinaire ne peut délibérer sur première convocation que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le cinquième des actions ayant droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis.

L'Assemblée générale extraordinaire ne peut délibérer sur première convocation que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le quart des actions ayant droit de vote et un cinquième des actions ayant droit de vote sur deuxième convocation.



## II. CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

### 2.1 LE DISPOSITIF GLOBAL DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

#### 2.1.1 OBJECTIFS ET RÉFÉRENTIEL UTILISÉ

Le Groupe utilise un référentiel interne établi en cohérence avec le référentiel COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), dont l'Autorité des marchés financiers (AMF) a repris les principaux éléments dans son Cadre de référence.

L'un des buts de notre système de contrôle interne est de prévenir et de maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise ainsi que les risques d'erreurs et de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant donner une garantie absolue que ces risques soient totalement éliminés. Toutefois, il fournit au Conseil d'administration et aux dirigeants les moyens de s'assurer de l'atteinte des objectifs suivants :

- l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Le système repose sur 3 grands principes :

- la responsabilité partagée : le contrôle interne s'appuie sur les ressources des entités et/ou sur la responsabilité de chaque salarié, qui repose sur un système de délégations de pouvoirs permettant la mise en œuvre cohérente des politiques du Groupe. Chaque responsable a le devoir de contrôler efficacement les activités placées sous sa responsabilité ;
- la définition et le respect de normes et de procédures communes : la formalisation des normes et procédures et la communication du référentiel au sein du Groupe est une étape essentielle du processus de contrôle interne ;
- la séparation des tâches : l'architecture générale du dispositif doit refléter la distinction qui existe entre les personnes effectuant des opérations et celles qui les valident et les contrôlent.

#### 2.1.2 LES PRINCIPAUX ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE

Les développements ci-après reflètent l'organisation de notre Groupe jusqu'au 31 décembre 2010.

Le graphique ci-dessous représente les directions associées au contrôle interne et à la gestion des risques. Chaque direction dispose de ressources, de systèmes d'information et de procédures lui permettant d'exercer le contrôle et la surveillance de son système de contrôle interne.



La direction financière joue un rôle prépondérant grâce aux différentes fonctions qui lui sont rattachées telles qu'illustré par l'organigramme ci-dessous :



#### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SON COMITÉ DE L'AUDIT ET DES FINANCES

Dans le cadre de la 8<sup>ème</sup> directive européenne du 17 mai 2006, et de l'ordonnance du 8 décembre 2008 qui la transpose en modifiant l'article L. 823-19 du Code de commerce, le Règlement Intérieur de Comité de l'Audit et des Finances a été remanié en 2010. Il précise que le Comité joue un rôle central dans les domaines comptable et financier puisqu'il est responsable du suivi des problématiques liées à la préparation et au contrôle du reporting financier sous la responsabilité du Conseil d'administration. Plus précisément, il est chargé d'assurer le suivi (i) du processus d'élaboration de l'information financière, (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, (iii) du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés, et (iv) de l'indépendance des commissaires aux comptes.

Organe de direction et de contrôle, le Conseil d'administration contribue à assurer l'efficacité du contrôle interne, par la compétence et la responsabilité de ses membres, la clarté et la transparence de ses décisions et la vigilance exercée par son Comité de l'Audit et des Finances.

Le Comité de l'Audit et des Finances, comprenant quatre membres du Conseil d'administration, tous indépendants, vérifie, en présence du Directeur Financier et des Commissaires aux comptes, que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations financières sont définies afin d'assurer la fiabilité de ces dernières. Régulièrement, il examine le fonctionnement et l'organisation de la Direction de l'Audit Interne, le plan de ses missions et ses principaux rapports. Ce Comité examine également les risques auxquels le Groupe peut être exposé et en apprécie le suivi.

#### COMITE DE DIRECTION ET DIRECTION GENERALE

Le Comité de Direction rassemble autour du Directeur Général, les quinze dirigeants en charge des régions et fonctions suivantes : Région Amériques ; Région Asie Pacifique ; Région Europe Moyen-Orient et Afrique ; Segment Réseaux ; Segment Services ; Segment Applications ; Entreprises et Secteurs Stratégiques ; Solutions; Assurance Qualité et Gestion des Clients ; Opérations ; Finance ; Ressources Humaines et Transformation ; Bell Labs ; Marketing, Stratégie et Communication ; Transformation des Activités Opérationnelles et des Systèmes d'Information.

Le Comité de Direction est principalement en charge de la stratégie et de l'organisation du Groupe, des politiques à mettre en place, de la planification financière à long terme et de la stratégie en matière de ressources humaines. Il est chargé de veiller à l'exécution des plans et projets du Groupe et au contrôle des performances de chaque segment d'activité et d'allouer les ressources entre ces différents segments.

La Direction Générale est directement responsable du système de contrôle interne. Le Directeur Général s'assure à ce titre de l'existence de mesures effectives de contrôle au sein du Groupe. Il définit les orientations du contrôle interne et supervise la mise en place de l'ensemble des éléments le composant. Au sein de chaque entité du Groupe, cette responsabilité est déléguée aux dirigeants.

#### DIRECTION DE LA CONFORMITE ET DE LA DEONTOLOGIE

Alcatel Lucent a mis en œuvre un programme de conformité et de déontologie encadré par un ensemble de méthodes, de principes et de contrôles assurant, dans la mesure du possible, le respect des législations et

réglementations en vigueur, ainsi que des directives et politiques du Groupe. Ce programme est régulièrement complété et amélioré. Le Directeur de la Conformité et de la Déontologie d'Alcatel Lucent supervise la mise en œuvre et le développement continu de ce système pour être en constante conformité avec la législation, aux normes internationales en vigueur, ainsi qu'avec les règles définies dans le Code de bonne conduite d'Alcatel Lucent.

La Direction de la Conformité et de la Déontologie est chargée de coordonner et superviser la mise en œuvre des systèmes de déontologie et de conformité dans le Groupe, lesquels sont complètement intégrés dans les activités commerciales et conçus pour éviter, détecter et minimiser les risques commerciaux et juridiques. Assurant l'interface avec les salariés du Groupe, la Direction de la Conformité et de la Déontologie les guide dans la conduite éthique des affaires et leur fournit des informations concernant les programmes et politiques de déontologie du Groupe.

Le Comité de la Conformité et de la Déontologie d'Alcatel Lucent a été créé en février 2007. Il réunit le Directeur de la Conformité et de la Déontologie et les représentants des départements suivants : Juridique, Audit et Finances, Assurance Qualité & Gestion des Clients, Ressources Humaines, Communication, Informatique et Achats. Ce Comité se réunit tous les mois pour superviser la conception et la mise en œuvre, à l'échelle du Groupe, d'un dispositif centralisé et performant en matière d'éthique et de conformité.

À un niveau plus opérationnel, un Conseil de la Conformité est responsable du développement, de la mise en œuvre et du suivi des plans de conformité dans l'ensemble du Groupe. Il est composé des responsables de la conformité issus des divisions produits, des Régions et des fonctions institutionnelles. Il se réunit tous les mois. Il est chargé de la mise en œuvre des éléments du programme de conformité et de déontologie du Groupe.

Le programme 2010 a été conçu autour de trois axes majeurs : les Pratiques, les Salariés et les Processus.

Au niveau des « *Pratiques* », la direction du Groupe n'a cessé de délivrer un message fort, soutenu par le Directeur Général, tout en instaurant une culture forte d'intégrité parmi les managers d'équipes à travers le Groupe.

Le Groupe a continué d'appliquer une politique de « tolérance zéro » en accord avec les procédures régionales et Groupe de résolution des problèmes de conformité. De plus, il a poursuivi l'engagement pris de ne plus avoir recours à des agents ou consultants dans le cadre de ses activités commerciales.

En ce qui concerne les « *Salariés* », le Groupe a déployé un large programme de communication à travers divers média, en particulier destinés aux cadres, visant à instaurer et renforcer une culture d'entreprise de l'intégrité. Parmi ces ressources figurent notamment le « Guide de l'éthique et de l'intégrité à l'intention des nouveaux salariés » et le « Guide de la conformité & autres ressources à l'intention des managers ».

Pour sensibiliser au mieux les salariés, le Groupe a déployé auprès de l'ensemble des effectifs un module de sensibilisation aux questions d'éthique et de conformité. Ce module repose sur le Code de bonne conduite d'Alcatel Lucent. D'autres programmes de formation ciblés portant sur divers domaines de la conformité ont également été développés et déployés auprès des salariés, dont un programme sur la concurrence/anti-trust, sur la lutte contre le harcèlement, et surtout sur la lutte contre la corruption.

Concernant les « *Processus* », le Groupe a élaboré ou mis à jour plusieurs de ses politiques, et plus particulièrement :

- la politique relative à la comptabilité, au contrôle financier & à la conformité ;
- la politique anti-corruption relative aux voyages, à l'hébergement, à la restauration, aux divertissements et aux cadeaux ;
- la procédure de sélection et de contrôle des tierces parties ;
- la politique relative aux actions caritatives.

De plus, le Groupe a poursuivi le déploiement de son programme de protection des données à l'échelle du Groupe.

Par ailleurs, il a poursuivi la mise en œuvre d'un processus global d'évaluation des contrôles internes visant à identifier et à pallier les potentielles insuffisances dans les contrôles internes, conformément à la politique du Groupe en la matière. Grâce à cette démarche, le Groupe a appliqué ce processus d'évaluation aux activités commerciales en identifiant les pays à hauts risques et en adoptant des mesures opérationnelles concrètes pour prévenir les risques identifiés.

Alcatel Lucent est membre de l'initiative du World Economic Forum, « *Partnering Against Corruption Initiative* » (PACI), de la commission « *Anti-Corruption* » de la Chambre de commerce internationale (ICC) et de RESIST (*Resisting Extortions and Solicitations in International Transactions*).

Au sein de la Direction Financière, les départements ci-dessous participent au dispositif de contrôle interne et de gestion des risques :

- **le département Contrôle de Gestion** est en charge de l'établissement du budget, des données financières consolidées mensuelles, trimestrielles et annuelles, ainsi que des données financières prévisionnelles. Il assure, en liaison avec les directions opérationnelles et financières des régions, des divisions produits et des filiales, un suivi régulier des opérations réalisées par le Groupe ;
- **le département Consolidation & des Procédures Comptables** a notamment pour mission d'élaborer les comptes consolidés publiés et de rédiger et diffuser les procédures comptables applicables au sein du Groupe, de veiller à leur adéquation avec les lois et normes comptables en vigueur relatives à l'établissement et à la publication des comptes, de s'assurer de leur bonne application et de veiller à la publication des comptes sociaux et consolidés d'Alcatel Lucent, société mère du Groupe ;
- **la fonction Analyse Financière & Évaluation des Risques (*Financial Analysis & Risk Assessment*)** a été développée et renforcée en 2010 et s'assure que les risques liés aux projets commerciaux du Groupe ont été correctement évalués et intégrés par les Régions au moment de la prise de décision commerciale. Cette fonction continue à s'appuyer sur les organisations régionales d'Évaluation des Risques mises en place progressivement au cours de l'année 2009. Au cours de la seconde partie de l'année 2010, un accent tout particulier a été mis sur le processus d'approbation des offres et contrats commerciaux au travers notamment d'une mise à jour des délégations d'autorités, et des conditions de remonté au Comité de Direction du Groupe ;
- **le *Corporate Finance and Investment Office*** est responsable du pilotage de la gestion des risques financiers et opérationnels du Groupe. Ce département est constitué de la Direction des Assurances et Gestion des Risques (DAGRI), de l'Investment Office, de la Trésorerie Groupe, du département des Fusions et Acquisitions et du département des Financements de Projets et du Crédit. La Trésorerie Groupe gère les risques de change et de taux du Groupe ainsi que l'investissement des disponibilités ;
- **le département de l'Audit Interne** a un accès direct au Directeur Général, et l'assiste ainsi que le Comité de Direction, dans l'évaluation de l'efficacité des systèmes de gestion des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise. Sa mission, assurée par une équipe de 50 auditeurs, est centralisée au niveau Groupe. Le plan d'audit interne est défini chaque semestre avec l'approbation du Directeur Financier et du Comité de l'Audit et des Finances. Le Directeur de l'Audit Interne leur rend compte des travaux effectués et en particulier de l'efficacité du contrôle interne sur les domaines couverts. Un suivi approfondi de la mise en œuvre des recommandations du département de l'Audit Interne est en place et les résultats sont partagés avec le Comité de l'Audit et des Finances. Les rapports d'audits et le suivi de la mise en œuvre de ses recommandations font également l'objet d'une communication au Comité de l'Information Financière. Le département de l'Audit Interne poursuit un objectif d'amélioration constante de la qualité de service reconnu de son audit interne par la certification « ISO 9001:2000 » obtenue en 2001 puis renouvelée en 2010. Le département de l'Audit Interne a également passé avec succès en 2005 un audit de conformité au regard des normes professionnelles d'audit interne effectué par un consultant indépendant agréé. Cette revue atteste que cette Direction délivre des prestations conformes aux normes reconnues au niveau international, par IIA (*Institute of Internal Auditors*) ;
- **la fonction *Corporate Investigation Services* (CIS)**, gère la *Corporate Compliance Hotline*, et diligente des enquêtes, au niveau mondial, faisant suite à des allégations concernant la comptabilité, le contrôle interne et l'audit, les incidents relatifs à la conformité aux règlements et à la sécurité ainsi que les allégations de violations ayant trait au Code de bonne conduite ;
- ***Corporate Security*** est en charge d'assurer la protection des personnes, de l'information et des installations physiques. Il définit les politiques de sécurité et fournit des outils d'information, de formation et de protection pour les entités et les salariés du Groupe. Il met en place l'organisation et les procédures de gestion de crise.

#### DIRECTION DES SYSTEMES D'INFORMATION

En 2010, l'organisation IS/IT (Information Systems/Information Technology) a démarré la première année de son partenariat pluriannuel avec HP. Sous l'égide d'une gouvernance Alcatel Lucent, HP délivre les opérations de la majeure partie de l'infrastructure informatique, ainsi que le développement et la maintenance d'une partie du portefeuille applicatif. Les termes du contrat définissent les engagements et obligations des parties. Une structure de gouvernance est en place pour s'assurer de la bonne exécution des services.

Pour la majeure partie de l'année 2010, l'organisation IS/IT repose sur quatre équipes centrales :

- **Architecture et Technologie IS/IT** : chargée de fournir les orientations stratégiques pour les investissements informatiques futurs nécessaires au Groupe ;

- **Gestion des Services d'Infrastructures et Gouvernance IT** : chargée de piloter la fourniture des services dans les *data centers*, les opérations réseau, le *help desk*, le support aux utilisateurs, l'exploitation des applications informatiques et le pilotage des contrats fournisseurs. Ce département est également chargé de fournir un cadre de sécurité veillant à protéger les actifs du Groupe, améliorer la qualité des services IT et garantir le respect des directives internes et des lois, dont la loi Sarbanes-Oxley ;
- **Projets IT et Développement d'Applicatifs** : chargée de développer et délivrer un système global et intégré d'applications opérationnelles, déployées dans le Groupe, et permettant aux salariés d'être plus efficaces ;
- **Gestion des Programmes IS/IT (PMO)** : chargée de la supervision des programmes IS/IT, fournit des méthodologies projet cohérentes, ainsi que des outils et de processus standards.

L'organisation IS/IT a choisi d'articuler la mise en œuvre de son contrôle interne autour des axes suivants :

- gestion des développements, des modifications et des accès conformes aux règles SOX ;
- gestion des mises en production, de la spécification des besoins aux tests utilisateurs ;
- utilisation d'indicateurs de performances et de qualité et revue mensuelle de la performance d'HP ;
- gestion des incidents et demandes de services selon les recommandations ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) ;
- pilotage de la disponibilité des systèmes et applications critiques ;
- analyse des causes premières suite à incidents critiques ou niveau de service non atteint ;
- séparation des rôles sur les systèmes de développement et de production ;
- établissement de procédures de sécurité de l'information ;
- sauvegarde des données ;
- établissement et tests de plans de récupération après sinistre ;
- archivage des données conformément aux législations locales en vigueur.

#### COMITE DE L'INFORMATION FINANCIERE

Ce Comité regroupe des représentants des fonctions centrales et techniques : le Directeur Financier, le Directeur Juridique, le Directeur du Contrôle de Gestion, le Directeur de la Consolidation et des Procédures Comptables, le Directeur des Relations Investisseurs, le Directeur Fiscal, le Directeur de l'Audit Interne, le Directeur du Corporate Investigation Services ainsi que les responsables financiers des Régions.

Ce Comité veille au rassemblement des informations sur tout événement significatif en vue de l'établissement des comptes trimestriels, semestriels et annuels afin de permettre au Groupe de diffuser une documentation ou une communication qui reflète fidèlement la situation du Groupe, et assiste le Directeur Général et le Directeur Financier dans leur appréciation de l'efficacité du contrôle interne et de son adaptation à l'organisation du Groupe.

#### DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le département des Ressources Humaines développe des outils destinés à promouvoir une approche globale du management, cela plus spécifiquement dans les domaines suivants :

- **Engagement et Dialogue avec les salariés** : tous les salariés sont invités à répondre au questionnaire « *Transformation Pulse Check* » qui évalue les niveaux d'engagement relatifs à divers domaines de changement. Ce questionnaire traite aussi de la façon dont la stratégie est comprise et comment chaque salarié comprend sa contribution, du niveau d'implication des salariés et des progrès réalisés pour la simplification et la rationalisation des processus.
- **Bâtir l'avenir du Groupe sur ses hauts potentiels** : une nouvelle génération de Leaders : afin de permettre une mise en œuvre cohérente de la stratégie du Groupe par l'ensemble des salariés, les Ressources Humaines ont, en 2010, créé et mis en place un processus transparent et optimisé de développement d'une pépinière de leaders. Le programme ReNewAI a été lancé afin de définir une approche nouvelle et globale pour l'identification, le développement et l'utilisation des hauts potentiels. L'approche de ReNewAI vise à constituer une pépinière de hauts potentiels diversifiés, à promouvoir des offres de formation structurée, à accroître la mobilité dans le Groupe. De l'identification d'un haut potentiel aux plans de succession, les Ressources Humaines offrent à la direction la méthodologie et le planning nécessaires pour préparer et maîtriser la croissance du Groupe.

- **Promouvoir la mobilité** : depuis plusieurs années, la politique est de promouvoir activement la mobilité géographique, organisationnelle et fonctionnelle. La mobilité est en effet un élément clé de la politique des Ressources Humaines du Groupe car investir dans le développement professionnel des salariés est essentiel pour sa croissance. Le Groupe poursuit de constants efforts afin que la transformation soit guidée par le développement de compétences internes qui apportent une valeur différentiate sur le marché en recherchant l'excellence tant technique qu'opérationnelle.
- **Recrutement** : le Groupe a établi des principes et directives internationaux pour s'assurer qu'il peut recruter, soit en interne soit à l'extérieur, les personnes les plus adéquates pour les postes ouverts. Cette politique est mise en œuvre grâce à un outil Web accessible dans chaque pays. Ce processus et cette solution facilitent la diffusion des demandes de recrutement et proposent en temps réel les profils de tous les salariés et/ou candidats intéressés par des postes ouverts au sein du Groupe. Les candidatures sont adressées directement, pour analyse, aux Départements concernés.

#### DIRECTION JURIDIQUE

La Direction Juridique, directement rattachée au Directeur Général, repose sur une organisation composée d'environ 152 juristes à travers le monde.

Dans le cadre général de sa mission, la Direction Juridique conseille les entités du Groupe sur les questions juridiques auxquelles elles sont confrontées dans de nombreux domaines et pays. Le support juridique aux différentes entités est fourni par les juristes locaux.

La Direction Juridique a notamment procédé au cours de l'exercice :

- à la revue de la procédure relative à l'établissement, la mise à jour et la conservation de la liste d'initiés destinée à déterminer les personnes qui doivent figurer sur cette liste ainsi que le dispositif en place pour assurer le suivi, la conservation et la communication de la liste, le cas échéant ;
- à la poursuite de la revue des principes gouvernant les délégations de pouvoirs au sein du Groupe et à la mise à jour des délégations/subdélégations de pouvoirs et de signature en tenant compte des modifications dans l'organisation ; un guide du délégataire a été élaboré afin de fournir aux personnes concernées une information générale permettant de les sensibiliser sur les enjeux liés à la délégation de pouvoirs ;
- à la poursuite du support juridique auprès de la Direction de la Conformité et de la Déontologie, pour l'élaboration des politiques de conformité et, en particulier, du processus de sélection et de vérification des canaux de distribution commerciale et des directives sur la conformité à l'exportation. Cela inclut, le cas échéant, un module d'apprentissage des politiques et des procédures destinées aux salariés du Groupe afin de leur permettre de mieux comprendre les lois et règlements applicables au Groupe. Les politiques et procédures sont généralement traduites dans les langues officielles du Groupe, et si besoin, dans certaines autres langues spécifiques pour garantir que tous les salariés en aient une parfaite compréhension ;
- à la mise à jour de la procédure applicable aux entités du Groupe relative à la désignation du *company secretary*, à la nomination des mandataires sociaux, aux opérations sur capital et à l'établissement de délégations de pouvoirs spécifiques ;
- à la revue globale des informations contenues dans la base de données, dénommée « Governis », permettant d'obtenir une situation de l'actionnariat des filiales et participations, des dividendes versés, des opérations juridiques sur capital et sur titres, des conventions réglementées et des cumuls de mandats. Cette revue a consisté à demander à chaque responsable identifié de confirmer ou mettre à jour les informations enregistrées dans la base de données.

#### DIRECTION DES ACHATS

La Direction des Achats a mis en place un système de contrôle des risques en diffusant les politiques suivantes :

- la politique en matière de sous-traitance a pour but d'assurer que le recours à des sous-traitants ne serve pas à financer ou soutenir des activités à caractère frauduleux ou illicite, et plus particulièrement, au regard des directives générales du Groupe, tout le personnel du Groupe devant faire appel à des tiers, des fournisseurs de services, des contractuels, des consultants ou des sous-traitants de tous types doit suivre les politiques et les directives en vigueur ;
- la politique en matière d'appel d'offres couvre le processus de pré-sélection et de sélection des fournisseurs et précise que le choix d'un fournisseur doit obéir à des critères objectifs, en adéquation avec les Principes d'éthique du Groupe ainsi qu'avec les Procédures et Descriptions relatives aux Processus Achats. L'évaluation des risques du fournisseur fait partie du processus de sélection et s'appuie sur 11 critères prédéfinis :
  1. la santé financière,
  2. la culture de l'entreprise,

3. la détermination/fixation des prix,
  4. la gestion des risques,
  5. la capacité de production et de réactivité,
  6. la qualité du service et du soutien,
  7. la qualité et la fiabilité,
  8. la logistique,
  9. la responsabilité sociétale,
  10. la compatibilité stratégique avec Alcatel Lucent,
  11. le sens de l'innovation ;
- la politique d'achats en matière de responsabilité sociétale précise, qu'en accord avec l'engagement du Groupe, les principes éthiques de l'entreprise ainsi que les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies, le personnel de la Direction des Achats s'engage à promouvoir le développement durable dans la relation avec ses fournisseurs en :
    - s'assurant que tous les documents contractuels signés par un fournisseur comportent un engagement de ce dernier à adhérer aux Principes d'éthique du Groupe et à se conformer aux exigences environnementales, santé & sécurité, applicables à l'activité du fournisseur concerné ;
    - évaluant la performance de ses fournisseurs en matière de responsabilité sociétale ;
    - établissant un dialogue pour générer des améliorations en travaillant sur des plans d'amélioration, et en partageant nos valeurs et nos principes,
    - intégrant les pratiques de responsabilité sociale dans la gestion de la relation commerciale avec le fournisseur ;
  - la politique relative au système d'évaluation global des fournisseurs permet au Groupe de gérer efficacement ses fournisseurs et de leur faire part du niveau de satisfaction perçu, en se basant sur 13 critères prédéfinis :
    1. la validation du niveau de qualité,
    2. la responsabilité sociétale,
    3. la validation du respect des délais de livraison,
    4. la souplesse des livraisons (anticipation ou report),
    5. la satisfaction des utilisateurs finaux,
    6. la gestion des stocks fournisseurs,
    7. l'évolution/le positionnement des prix,
    8. les modalités de paiement,
    9. le respect des engagements,
    10. *Diversity Spend* (pour les États-Unis : produits / services achetés auprès de sociétés détenues par des minorités, des femmes ou des vétérans handicapés, conformément au *US Small Business Act*),
    11. le sens de l'initiative/l'innovation,
    12. la gestion de continuité d'activité,
    13. le respect de toutes les conditions contractuelles ;
  - la politique relative à la mise en œuvre des principes éthiques d'Alcatel Lucent dans le domaine des Achats instaure 16 règles que tout le personnel de la Direction des Achats, à travers le monde, doit respecter scrupuleusement. Ces règles s'appliquent également aux salariés quittant ou ayant quitté l'organisation des Achats ainsi qu'à tout salarié du Groupe en contact avec des fournisseurs ou qui pourrait avoir un impact sur le choix d'un fournisseur quel qu'il soit.

### 2.1.3 DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

La gestion globale des risques (ERM) est de la responsabilité du Comité de Direction. Le processus a été communiqué au Conseil d'administration et son Comité de l'Audit et des Finances.

Le *Corporate Finance and Investment Office*, est composé de cinq équipes :

- la Trésorerie Groupe ;
- le département des Financements de Projets et du Crédit ;
- le département des Fusions et Acquisitions ;
- l'*Investment Office* ; et
- la Direction des Assurances et Gestion des Risques (DAGRI).

Il est responsable de la gestion des Risques Financiers et Opérationnels et chargé du processus ERM et de la présentation et diffusion des informations sur les risques.

La DAGRI au sein du *Corporate Finance and Investment Office* est en charge de la méthodologie et du déploiement du processus ERM.

En 2010, dans le cadre du processus ERM global, les Risques Opérationnels identifiés par les Régions et marchés verticaux ont été agrégés et complétés avec ceux identifiés au niveau central et corporate afin de permettre aux directions opérationnelles de piloter les plans d'actions préventifs et correctifs au niveau du Groupe. Le processus et les résultats ont été communiqués au Conseil d'administration et à son Comité de l'Audit et des Finances. Ils feront, dorénavant, partie d'une revue annuelle.

La gestion des Risques Financiers est assurée par le *Corporate Finance and Investment Office* et consiste à gérer les risques de trésorerie, d'investissements, de change, de crédit et de taux du Groupe.

A cet effet, il existe plusieurs directives dans les domaines :

- du risque de crédit ;
- du financement de projets ;
- de la trésorerie et des investissements ;
- des pensions ;
- du risque de taux d'intérêt.

Ces risques sont présentés chaque trimestre lors de la réunion de Gestion des Risques Financiers à laquelle participent des collaborateurs des départements *Corporate Finance and Investment Office*, Audit Interne, Contrôle de Gestion, Consolidation et Procédures comptables et Fiscalité.

L'identification et l'analyse des Risques Opérationnels découlent de la politique proactive de gestion des risques ("*Insurance & Risk Management Policy*") mise en œuvre par le Groupe qui comprend

- la Politique d'Assurances et de Gestion des Risques, signée le 20 mars 2007 ; et
- les Principes d'Ingénierie des Risques mis à jour le 20 mars 2007,

qui visent à protéger les salariés, les actifs et l'environnement, tout en assurant la continuité et le développement des activités du Groupe et comprennent les éléments suivants :

- une identification et analyse des risques avec un processus global et continu d'identification ;
- une politique de prévention et de contrôle des risques, afin de minimiser leur fréquence et de limiter l'ampleur de ceux qui se matérialisent ;
- des études d'impacts sur les activités du Groupe pour évaluer les impacts d'aléas potentiels affectant ses processus industriels et ses ressources ;
- une gestion de continuité des opérations ;
- une approche globale permettant une optimisation du coût de transfert assurable ou de traitement par d'autres méthodes de financement des risques non conservé par le Groupe.

Dans le cadre de l'identification et de l'analyse des Risques Opérationnels, les Régions et marchés verticaux identifient et évaluent les principaux risques susceptibles d'affecter la réalisation de leurs objectifs stratégiques, opérationnels et financiers et de compromettre la conformité aux lois et règlements en vigueur. Certains risques propres à l'activité du Groupe font l'objet d'un suivi particulier. Ces risques sont intégrés à la section 3.1 « Risques liés à l'activité ».

## Assurances

Le traitement de l'assurance découle de la politique proactive de gestion des risques ("*Insurance & Risk Management Policy*") mise en œuvre par le Groupe.

La mise en œuvre coordonnée de l'identification et analyse des risques et de la politique de prévention permet :

- de définir le niveau approprié de rétention des sinistres ;
- d'organiser de manière coordonnée et à un coût optimisé le transfert ou la mise en place de couvertures alternatives des risques qui ne sont pas pleinement conservés.



Cependant, il n'est pas possible de garantir qu'aucun sinistre ne pourra excéder les limites de couverture du programme de référence, ni qu'aucun sinistre ne pourra faire l'objet d'exclusion des polices d'assurances, en raison de l'absence ou du manque de capacité à un prix raisonnable.

La DAGRI produit chaque année un rapport d'activité interne destiné à être diffusé auprès du Comité de Direction du Groupe, et mettant en exergue les risques majeurs identifiés et leur traitement.

### Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne

Les résultats de l'identification et de l'analyse des risques opérationnels conduites par la DAGRI sont documentés dans un rapport annuel adressé au Corporate Finance & Investment Office qui prend les actions nécessaires pour réduire des risques significatifs identifiés et informe la Direction Générale.

Les résultats de l'identification et l'analyse des risques opérationnels sont partagées avec le département d'Audit Interne pour préparer le plan semestriel d'audit.

#### 2.1.4 CODE DE BONNE CONDUITE

En 2009, une version révisée du Code de bonne conduite d'Alcatel Lucent a été publiée, avec l'obligation pour tous les salariés de revoir ce document et de confirmer qu'ils en ont une bonne compréhension. Cette nouvelle version établit dans les grandes lignes les normes du Groupe en matière de conduite éthique des affaires et s'imposent à tous les salariés dans leurs activités quotidiennes, ainsi que dans nos relations avec nos concurrents, fournisseurs, actionnaires, partenaires et clients. Les normes définies dans le Code de bonne conduite sont fondées non seulement sur les lois et règlements en vigueur, mais aussi sur les concepts d'intégrité, de respect, d'équité, de diversité et d'éthique. En 2010, une formation en ligne Etique et Intégrité, obligatoire pour tous les salariés du Groupe, a été déployée. Le Code de bonne conduite est disponible en vingt deux langues sur le site intranet du Groupe et peut être consulté par des tiers, sur le site Internet d'Alcatel Lucent.

#### 2.1.5 MÉTHODES DE SIGNALEMENT DE PROBLÈMES DE CONFORMITÉ

Le *Corporate Investigation Services* (CIS), conjointement avec la Direction de la Conformité et de la Déontologie, a établi une méthodologie de remontée des alertes concernant des violations potentielles ou avérées des politiques et directives du Groupe ainsi que des lois ou réglementations en vigueur, grâce à la mise en œuvre d'un processus de gestion des alertes de non-conformité.

Le processus mis en place permet à toutes les questions ayant trait à la conformité d'être redirigées vers les organisations locales ou régionales qui s'occuperont des investigations et du suivi. La décision finale des suites à donner à une alerte est prise d'un commun accord avec les représentants chargés des investigations, les Ressources Humaines, la Direction Juridique et les responsables des Directions concernées.

Tout signalement de non-conformité reste confidentiel et l'identité des personnes rapportant l'information est protégée conformément aux lois en vigueur et à la politique du Groupe. La procédure permet en effet que les incidents soient rapportés anonymement. Conformément à sa politique anti-représailles, le Groupe protège quiconque qui, de bonne foi, rapporte ce qu'il ou elle croit être une violation de la loi ou des directives du Groupe.

#### 2.1.6 DÉLÉGATIONS ET SUBDÉLÉGATIONS DE POUVOIRS

Le dispositif mis en place prend en compte l'organisation structurelle du Groupe et respecte, dans la mesure du possible, les niveaux hiérarchiques.

Le processus d'élaboration consiste, après avoir examiné les besoins et les risques par domaines d'activités, à déterminer les délégataires en s'assurant qu'ils disposent tous de l'autorité, de la compétence et des moyens nécessaires pour accomplir leur mission.

Au sein d'Alcatel Lucent, chaque délégataire reçoit une délégation de pouvoirs individuelle lui précisant clairement les tâches qui lui sont confiées et les responsabilités attachées ainsi qu'une information générale lui rappelant les principes qu'il faut veiller à respecter.

## 2.2 DISPOSITIF RELATIF AU REPORTING COMPTABLE ET FINANCIER

Ce dispositif vise plus particulièrement les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration des comptes et au traitement de l'information financière et comptable.

### 2.2.1 LE RÉFÉRENTIEL COMPTABLE

Les procédures et l'organisation comptables du Groupe sont réunies dans une documentation qui permet la compréhension et le contrôle du système de traitement de l'information comptable et financière. Élaborées sous la responsabilité du Directeur Financier, ces procédures sont mises à jour régulièrement en fonction de l'évolution des normes et règles comptables applicables au Groupe, et font l'objet d'une revue préalable des Commissaires aux comptes avant diffusion. Il en est par ailleurs de même des autres procédures destinées à maîtriser les risques et, notamment, celles relatives au *Risk Assessment Committee* et aux engagements hors bilan.

L'application des normes IFRS (International Financial Reporting Standards) est devenue obligatoire pour les comptes consolidés du Groupe publiés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005 du fait de la cotation du Groupe dans un pays de l'Union européenne.

Un effort tout particulier est apporté pour expliquer les options prises, le cas échéant, en termes d'interprétation ou d'application des normes IFRS tant en interne (au travers des procédures comptables disponibles sur le site Intranet du Groupe) qu'en externe (au travers des notes annexes), afin de permettre une application homogène au sein du Groupe et transparente vis-à-vis de l'extérieur de ce référentiel comptable.

### 2.2.2 LE DISPOSITIF EXISTANT

La Direction Financière est responsable de l'établissement des comptes sociaux et consolidés. Les comptes consolidés sont utilisés en interne pour le suivi et l'analyse des performances des différentes activités du Groupe. L'analyse critique des données financières historiques et prévisionnelles donne lieu à des séances de travail régulières avec les responsables financiers et/ou opérationnels des divisions produits et des organisations.

Au cours de ces réunions, les données financières sont examinées et les sujets sensibles font l'objet d'un examen contradictoire. Ce processus est formalisé par des notes de synthèse sur les sujets significatifs ; il est destiné, notamment, à assurer la maîtrise et la fiabilisation de l'information financière en provenance des filiales.

Le département Consolidation & Procédures Comptables intervient pour veiller à la sincérité des informations figurant dans les comptes sociaux et consolidés et à leur conformité aux règles et procédures du Groupe et de la société mère. Chargé de la publication des comptes consolidés et sociaux, il veille, lors de chaque arrêté à ce qu'ils soient conformes, le cas échéant, aux normes applicables aux sociétés cotées.

Les travaux de la Direction Financière couvrent, notamment, les transactions courantes (ventes, achats, coûts, capitaux employés, trésorerie, etc.), les processus d'estimation (tests de dépréciation des goodwill, etc.) ainsi que le traitement des opérations ponctuelles (opérations financières, variations de périmètre, etc.). L'analyse assurée par les départements Contrôle Financier et Consolidation & Procédures Comptables permet de renforcer le contrôle interne relatif à l'information financière et comptable destinée aux actionnaires. Ces deux départements font part des informations significatives au Comité de l'Information Financière lors de chaque clôture trimestrielle.

Les missions d'audit interne liées directement ou indirectement au *reporting* financier représentent une part importante du plan d'audit interne. Ces missions visent à s'assurer que des contrôles pertinents existent et qu'ils fonctionnent. La mise en œuvre des actions correctives, le cas échéant, sur la base des recommandations émises par les auditeurs à l'issue de leur mission, fait l'objet d'un suivi systématique par ces derniers.

En tant que société cotée aux États-Unis, Alcatel Lucent est soumise aux obligations définies par l'article 404 du Sarbanes-Oxley Act qui impose au Directeur Général et au Directeur Financier d'évaluer annuellement l'efficacité des contrôles et procédures internes relatifs à l'élaboration de l'information comptable et financière.

Des travaux détaillés ont été menés avec l'aide des entités légales du Groupe pour :

- sélectionner et identifier les entités et processus fortement contributifs à l'élaboration de l'information comptable et financière du Groupe ;
- documenter les processus (diagramme de circulation) retenus comme importants dans l'élaboration des états financiers ;
- recenser les risques associés à ces processus permettant d'améliorer la prévention de la fraude ;

- définir et documenter l'existence des contrôles clés couvrant ces risques majeurs ;
- évaluer l'efficacité et la mise en œuvre des contrôles par le biais de tests effectués par le département de l'Audit Interne.

Ces travaux s'inscrivent dans un processus d'amélioration continue du contrôle interne et incluent l'élaboration de plans d'actions. L'approche a été développée sur 23 entités du Groupe. Elle a permis de procéder à une évaluation approfondie du « contrôle interne financier », en application de l'article 404 du Sarbanes-Oxley Act, évaluation qui est présentée de façon synthétique dans le point C ci-après.

Une procédure complémentaire sur la description des contrôles relatifs à l'élaboration de l'information comptable et financière a également été développée. Cette procédure repose sur un processus d'auto-évaluation couvrant 95 entités du Groupe.

Ce questionnaire d'auto-évaluation comprend 82 points de contrôle, issus des 5 composantes du référentiel COSO :

- l'environnement de contrôle : la culture de contrôle au sein de l'entreprise ;
- l'évaluation des risques : l'évaluation des facteurs internes et externes susceptibles d'affecter la performance de l'entreprise ;
- les activités de contrôle : les règles et procédures assurant que les actions de gestion des risques établies par la Direction Générale sont appliquées ;
- l'information et la communication : le processus qui assure en temps réel que les informations pertinentes sont identifiées et communiquées ;
- le pilotage : processus visant à s'assurer que le contrôle interne est adéquatement conçu, efficacement appliqué et adapté à l'organisation.

Cette auto-évaluation est menée sous la responsabilité du Directeur Financier de chaque entité légale, qui prend acte et met en œuvre des plans d'actions pour toute faiblesse identifiée.

La finalité de ce dispositif, dans le cadre du Comité de l'Information Financière, est d'assurer au Directeur Général et au Directeur Financier d'Alcatel Lucent, que les procédures en vigueur dans le Groupe relatives à la fiabilité de l'information financière sont adaptées.

### 2.2.3 ÉVALUATIONS RÉALISÉES DANS LE CADRE DU SARBANES-OXLEY ACT

Dans le cadre du rapport annuel qui est déposé par Alcatel Lucent auprès de la SEC (« *Annual Report on Form 20-F* ») et conformément aux dispositions de l'article 302 du Sarbanes-Oxley Act, les cadres dirigeants de la société, et notamment le Directeur Général et le Directeur Financier, procèdent à une évaluation de l'efficacité au 31 décembre 2010 des contrôles et des procédures relatifs aux informations publiées (« disclosure controls and procedures ») tels que définis par la réglementation américaine et concluent à leur efficacité dans les termes contenus dans le *Form 20-F*.

Par ailleurs, en application de l'article 404 du Sarbanes-Oxley Act, le Directeur Général et le Directeur Financier ont établi un rapport sur le contrôle interne de l'information financière au sein du Groupe, qui précise que :

- le Directeur Général et le Directeur Financier sont responsables de la mise en place et du maintien d'un processus de contrôle interne de l'information financière adéquat ;
- le Directeur Général et le Directeur Financier ont procédé à une évaluation au 31 décembre 2010 de l'efficacité du contrôle interne de l'information financière au sein du Groupe. Cette évaluation a été réalisée en suivant les critères définis dans le référentiel de contrôle interne retenu par le Groupe, le COSO ;
- dans ce cadre, le Directeur Général et le Directeur Financier ont conclu à l'efficacité du contrôle interne de l'information financière au sein du Groupe au 31 décembre 2010 ;
- les Commissaires aux comptes qui audient les états financiers au 31 décembre 2010 présentés dans le *Form 20-F* ont confirmé l'efficacité du dispositif de contrôle interne de l'information financière au sein du Groupe au 31 décembre 2010.

**SIGNATURE PAGE SUIVANTE**

Paris, le 18 mars 2011

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Camus', with a long horizontal stroke extending to the right.

---

Philippe Camus

Président du Conseil d'administration