



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

2008

Conformément aux nouvelles dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce tel que modifié par la Loi du 3 juillet 2008, 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.

Afin de répondre à ces dispositions, le Président du Conseil d'administration a confié à la Direction Juridique et à la Direction 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 13 mars et le 17 mars 2009 ont eu communication de ce rapport et le Conseil d'administration dans sa séance du 18 mars 2009 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 des références au contenu du document de référence au titre de l'exercice 2008 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 (Document de référence 2008).

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 détaillées au chapitre 7 du Document de référence 2008.

A/ CODE DE GOUVERNANCE

Nous adhérons au Code AFEP-MEDEF de Gouvernement d'Entreprise des Sociétés Cotées (peut être consulté sur le site du MEDEF : www.medef.fr) qui résulte de la consolidation des rapports de 1995, 1999 et 2002 ainsi que des Recommandations sur la Rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux d'octobre 2008. 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 de ce Code gouvernement 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.

En outre, du fait de la cotation de nos titres au New York Stock Exchange, 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 largement, tels que développés dans le chapitre 7 du Document de référence 2008; nous y expliquons les points de convergence avec le code AFEP-MEDEF et, le cas échéant, la position particulière de notre société.

Mode de direction et composition du Conseil d'administration

Notre société fonctionne selon le mode « moniste » (avec un conseil d'administration par opposition à un conseil de surveillance et directoire).

Notre Conseil d'administration comporte 10 administrateurs : deux administrateurs élus par l'Assemblée générale du 7 septembre 2006, deux administrateurs dont la cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale du 1^{er} juin 2007, et six administrateurs cooptés en 2008, sous réserve de ratification par l'Assemblée générale du 29 mai 2009.

Les fonctions de Président du Conseil d'administration, assurées par M. Philippe Camus, coopté administrateur le 1^{er} septembre 2008 et élu Président avec effet au 1^{er} octobre 2008, et celles de Directeur Général, assurées par M. Ben Verwaayen, coopté administrateur le 1^{er} septembre 2008 et nommé Directeur Général avec effet au 15 septembre 2008, sont dissociées.

La durée statutaire du mandat des administrateurs est de quatre ans.

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 composition de notre Conseil d'administration a été profondément modifiée en 2008. Au 31 décembre 2008, le Conseil d'administration comprenait des administrateurs représentant cinq nationalités différentes et l'âge moyen de ses membres était de 61 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 de la Charte de l'administrateur. La Charte de l'administrateur invite les administrateurs à posséder un nombre significatif d'actions 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, les administrateurs sont tenus d'informer l'AMF des opérations réalisées sur les titres Alcatel-Lucent.

Les informations concernant les administrateurs et les censeurs sont présentées à la section 7.2 « Direction » du Document de référence 2008.

Le fonctionnement de notre Conseil est régi par un Règlement Intérieur qui est retranscrit dans son intégralité à la section 7.9 « Règlement Intérieur du Conseil » du Document de référence 2008.

Président du Conseil d'administration et Directeur Général

Notre Conseil d'administration, lors de sa séance du 1^{er} septembre 2008, a nommé M. Philippe Camus en qualité de Président du Conseil d'administration, avec effet au 1^{er} octobre 2008, en remplacement de M. Serge Tchuruk, et M. Ben Verwaayen en qualité de Directeur Général, avec effet au 15 septembre 2008, en remplacement de Mme Patricia Russo.

Nos statuts prévoient que, jusqu'au 20 novembre 2009, la décision de changer éventuellement ce mode de gouvernance dissociée et de réunir les fonctions de Président et de Directeur Général ne pourra être prise qu'à la majorité des deux tiers des administrateurs présents et représentés.

La révocation et le remplacement tant du Président que du Directeur Général se fait désormais à la majorité simple des administrateurs présents et représentés. Le Conseil, lors de sa réunion du 29 octobre 2008, a révisé le Règlement Intérieur du Conseil 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 diffère peu de la précédente version adoptée le 30 novembre 2006 et définit de manière large les pouvoirs du Conseil, en reconduisant les limites existantes au nouveau Directeur Général qui doit ainsi soumettre à l'approbation préalable du Conseil d'administration 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 notre capital 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 ;
- les modifications éventuelles à l'accord dit « National Security Agreement » (NSA) conclu entre Alcatel, Lucent Technologies Inc., et certains organes gouvernementaux des États-Unis.

En outre, les délégations spécifiques existantes ont été reconduites en faveur de M. Ben Verwaayen, en tant que Directeur Général, 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), d'octroi d'options de souscription d'actions, d'intervention en bourse sur nos titres et de garanties et sûretés pouvant être consenties par la société.

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

Critères de sélection et indépendance des administrateurs

Les nominations de nouveaux administrateurs répondent à des règles de sélection appliquées par notre Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations. En effet, 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.

Les critères d'indépendance retenus par le Conseil d'administration, et précisés à l'article 4 du Règlement Intérieur cité ci-après, sont conformes à la définition donnée par le Code AFEP-MEDEF et se fondent sur la règle générale selon laquelle un administrateur est indépendant dès lors qu'il n'entretient directement ou indirectement aucune relation de quelque nature que ce soit avec notre société, ses filiales ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

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.

En février 2009, notre Conseil d'administration a de nouveau examiné en détail les critères d'indépendance. Selon l'ensemble de ces critères, le Conseil a estimé que Lady Sylvia Jay, MM. Daniel Bernard, W. Frank Blount, Stuart E. Eizenstat, Louis R. Hughes, Jean C. Monty, Olivier Piou et Jean-Cyril Spinetta, soit huit membres sur dix, sont indépendants.

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 3 février 2009.

Conflits d'intérêts

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.

Il n'existe aucun contrat de service liant un membre du Conseil d'administration et la société ou l'une de ses filiales.

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. Louis R. 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 octobre 2008 ; et de M. Jean C. 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.

B/ COMPETENCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Notre Conseil, en sus des questions relevant de ses attributions légales ou réglementaires, se prononce régulièrement sur les orientations stratégiques du Groupe et les principales décisions affectant ses activités. Il exerce pleinement ses compétences et tâche 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 reproduit en section 7.9 « Règlement Intérieur du Conseil » du Document de référence 2008).

Notre Conseil d'administration veille aussi à la transparence de ses activités vis-à-vis de nos actionnaires en présentant, dans notre rapport annuel, 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 procède chaque année à l'évaluation de son fonctionnement ainsi que de la performance des dirigeants mandataires sociaux. Il fait procéder au moins tous les trois ans à l'évaluation de ses performances par un consultant extérieur.

Informations sur les séances du Conseil (Préparation des réunions, organisation et fonctionnement du Conseil)

Un Règlement Intérieur régit le fonctionnement de notre Conseil d'administration. Celui-ci est convoqué au moins une fois par trimestre, soit à notre siège social soit en tout autre lieu indiqué dans la convocation, en France ou à l'étranger (voir article 9 du Règlement Intérieur à la section 7.9 « Règlement Intérieur du Conseil » du Document de référence 2008).

Les informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission sont fournies aux administrateurs. Les membres du Conseil d'administration sont régulièrement destinataires de toute information pertinente concernant notre société, notamment les articles de presse et les rapports d'analyse financière. Ils peuvent en outre solliciter les avis des dirigeants du Groupe sur tout sujet qu'ils jugent opportun.

Le dossier remis en séance du Conseil d'administration comprend une information aussi complète que possible sur les points de 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. Le dossier comporte en outre, si l'ordre du jour s'y prête, un projet de communiqué publié en général le lendemain de la réunion et avant l'ouverture d'Euronext Paris conformément aux recommandations de l'AMF. Enfin, le dossier contient également la liste des principaux contrats et accords conclus depuis la dernière réunion, ainsi qu'une information sur l'évolution du cours de notre action.

Les travaux du Conseil d'administration s'appuient généralement sur des présentations de notre Direction Générale, lesquelles sont librement débattues entre les administrateurs. Cependant, le Conseil tient une partie de certaines de ses réunions hors la présence du Directeur Général et de nos collaborateurs salariés, et parfois également hors la présence du Président, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF de Gouvernement d'Entreprise des Sociétés Cotées.

À cet égard, nous sommes également en conformité avec les règles du NYSE selon lesquelles le Conseil doit se réunir régulièrement hors de la présence des membres qui ont une fonction exécutive. En particulier, le Règlement Intérieur, à l'article 11, prévoit que le Conseil 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 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 de 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 de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et si ce conflit porte sur un sujet particulier, doivent s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante.

Selon l'ordre du jour du Conseil et la nature des sujets qui y sont traités, les réunions du Conseil peuvent être précédées par la réunion d'un ou de plusieurs de ses quatre Comités spécialisés.

Sauf exception justifiée par l'urgence, les informations nécessaires aux délibérations du Conseil d'administration sont adressées dans un délai de quelques jours avant la réunion, compatible avec le respect de la confidentialité qui s'impose pour la transmission de toute information privilégiée et avec un examen préalable approfondi des documents par les administrateurs. Il en est de même pour les Comités spécialisés constitués par le Conseil d'administration.

Les réunions de notre 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 2008 et début 2009

Notre Conseil d'administration s'est réuni 16 fois au cours de l'année 2008. Au calendrier des réunions de l'année 2008 arrêté au cours de l'année précédente se sont ajoutées de nombreuses réunions exceptionnelles, compte tenu de l'actualité. Le taux de participation moyen des membres du Conseil à ces réunions s'est élevé à 93 %.

Début 2009, notre Conseil d'administration s'est réuni deux fois, en février et mars, avec un taux de participation de 100 % de ses membres.

Les réunions du Conseil d'administration se sont tenues au siège de la société à Paris ou à Murray Hill (New Jersey, USA). Elles ont eu une durée moyenne de deux heures quarante, et ont souvent été précédées ou suivies d'une rencontre informelle avec les membres du Comité de Direction (outre la participation ponctuelle de ceux-ci aux réunions en fonction des sujets de leur compétence), ce qui a permis aux administrateurs de s'entretenir régulièrement avec les principaux dirigeants opérationnels du Groupe de nos orientations stratégiques et technologiques.

Le Conseil d'administration a délibéré à huit reprises en 2008, hors la présence de la Directrice Générale (puis du Directeur Général) et de nos collaborateurs salariés et à une reprise hors la présence du Président. Au cours des deux réunions tenues début 2009, il a délibéré à deux reprises hors la présence du Directeur Général et de nos collaborateurs salariés, et à deux reprises hors la présence du Président.

En 2008 et au début 2009, les travaux du Conseil d'administration ont porté principalement sur les points suivants.

Comptes et situation financière

En 2008, notre Conseil a examiné et arrêté les comptes annuels sociaux et consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2007, qui ont été approuvés par l'Assemblée le 30 mai 2008. Il a approuvé, après en avoir demandé une révision, le budget prévisionnel pour l'exercice en cours. Il a proposé l'affectation des résultats et la suspension de la distribution de dividende au titre de l'exercice 2007.

Il a également examiné et arrêté les comptes consolidés trimestriels et semestriels de l'exercice clos le 31 décembre 2008. Lors de chacune de ces réunions, les comptes ont été examinés en présence des Commissaires aux comptes et il a été rendu compte des travaux du Comité de l'Audit et des Finances. Tout au long de l'année, notre Conseil 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. Cela l'a amené notamment à se pencher de manière approfondie sur les conditions des dépréciations successives d'actifs, sur la situation financière des deux activités de pointe génératrices d'importantes dépenses de recherche (W-CDMA et NGN), et sur la politique de couverture des risques des projets.

En outre, il a étudié à plusieurs reprises la question spécifique de la gestion des fonds de pension de Lucent, et procédé au renouvellement de la composition du Comité consultatif interne chargé de superviser cette gestion (« *Pension Benefits Investment Committee* »).

Lors de sa première réunion en 2009, notre Conseil a examiné et arrêté les comptes annuels sociaux et consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2008, lesquels seront soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée générale qui se réunira le 29 mai 2009. Notre Conseil a également approuvé un budget prévisionnel pour l'exercice en cours (dont une version préliminaire avait été examinée en décembre 2008) et a proposé l'affectation des résultats et la suspension de la distribution de dividende au titre de l'exercice 2008.

Orientation stratégique du Groupe

Notre Conseil d'administration a examiné régulièrement la position d'Alcatel-Lucent sur le marché, a débattu de façon approfondie des orientations stratégiques du Groupe, notamment en entendant les rapports des travaux du Comité de la Stratégie et des Investissements qui a tenu au premier semestre deux réunions ouvertes à la participation de tous les membres du Conseil (voir section 7.4 « Comités du Conseil » du Document de référence 2008). Dans ce cadre, notre Conseil a suivi l'exécution du plan d'action adopté en octobre 2007 visant à l'amélioration de la rentabilité du Groupe, et débattu des perspectives stratégiques à moyen terme. En particulier, il a examiné de façon approfondie la pertinence du portefeuille de produits du groupe et la nécessité de développer le secteur des services.

Au cours du deuxième semestre, notre Conseil a pris connaissance des propositions de réorientation stratégique du nouveau Directeur Général et en a approuvé les grandes lignes.

De manière plus spécifique, notre Conseil a approuvé les conditions de la cession de la participation détenue par Alcatel-Lucent dans la société Thales et suivi les développements des procès qui opposaient Alcatel-Lucent à la société Microsoft en matière de propriété intellectuelle.

Politique de rémunération

En 2008, notre Conseil a adopté un plan d'options de souscription d'actions 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) (voir section 7.5 « Rémunérations et avantages » du Document de référence 2008), au titre de l'exercice 2008.

Notre Conseil d'administration a pris acte des recommandations du Comité des Rémunérations concernant la rémunération des membres du Comité de Direction. Il a débattu de façon approfondie des conditions de départ de Mme Patricia Russo lorsque celle-ci a quitté ses fonctions de Directrice Générale et il a fixé les conditions de rémunération du nouveau Président et du nouveau Directeur Général (voir section 7.5 « Rémunérations et avantages » du Document de référence 2008).

Enfin, après avoir débattu de la réévaluation éventuelle des jetons de présence, inférieurs aux standards internationaux, notre Conseil d'administration a décidé de ne pas soumettre à l'Assemblée générale de résolution en ce sens ni en 2008, ni en 2009.

Éthique

Notre Conseil d'administration a pris connaissance des compte-rendus du Comité de l'Audit et des Finances qui a été tenu régulièrement informé des enquêtes et des procédures judiciaires en cours à la suite des allégations formulées à l'encontre de salariés de sociétés du Groupe au Costa Rica, à Taïwan et au Kenya en matière de pratiques commerciales. Il a entendu le Directeur Juridique à plusieurs reprises sur ce sujet et 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 dans son ancienne composition a été effectué par le Conseil le 25 mars 2008, et a conduit à la confirmation des critères d'indépendance, tels qu'ils avaient été adoptés par le Conseil en novembre 2006, et du statut individuel des membres. Un nouvel examen a eu lieu le 3 février 2009 après le renouvellement de la composition du Conseil et ce dernier, sur la recommandation du Comité de Gouvernement d'Entreprise et des Nominations, a adopté les positions décrites à la section 7.1, « Code de gouvernance » du Document de référence 2008.

Règlements Intérieurs

Les travaux normatifs de notre Conseil en matière de gouvernement d'entreprise ont essentiellement concerné la révision, fin 2008 et début 2009, du Règlement Intérieur de notre Conseil et de celui de certains des Comités. Ces révisions ont consisté, entre autres, à supprimer des dispositions qui n'étaient plus d'actualité et à apporter quelques ajustements aux modalités pratiques de fonctionnement.

Assemblées générales

En 2008, notre Conseil d'administration a procédé à la convocation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 30 mai 2008, dont il a arrêté l'ordre du jour et les documents. Le Conseil s'est prononcé sur les questions formulées par certains actionnaires par écrit ou à la suite de contacts entre la Direction Générale et certains actionnaires institutionnels. Il a notamment adopté une déclaration relative à la Résolution n°11 de l'Assemblée, comportant l'engagement de subordonner à des conditions de performance les attributions aux membres du Comité de Direction d'options d'achat ou de souscription d'actions consenties en application de cette résolution.

Début 2009, le Conseil d'administration a procédé à la convocation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 mai 2009 appelée notamment à approuver les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2008, dont il a arrêté l'ordre du jour et les documents.

Évaluation du Conseil

Une procédure d'évaluation du fonctionnement de notre Conseil d'administration a été conduite début 2008 avec l'assistance d'un consultant extérieur spécialisé, le cabinet Spencer Stuart. Ce rapport, ayant mis en lumière la nécessité d'apporter des améliorations au fonctionnement du Conseil, a été examiné et débattu de façon extensive par le Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations, et notre Conseil a décidé de consacrer une réunion spécifique à ce sujet. Après avoir fait procéder à des consultations approfondies par un administrateur indépendant puis par une personnalité extérieure, le Conseil d'administration a reconnu la nécessité de faire évoluer le modèle de management et la gouvernance de la Société, ce qui a entraîné d'importants changements affectant la composition de notre Conseil et celle de l'équipe de direction.

Ainsi, M. Serge Tchuruk, Président du Conseil d'administration, et Mme Patricia Russo, Directrice Générale, ont annoncé, le 28 juillet 2008, leur départ de la Société. Notre Conseil

d'administration a immédiatement chargé son Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations, présidé par M. Daniel Bernard, de rechercher un nouveau Président et un nouveau Directeur Général. Il a simultanément lancé la modification de sa propre composition avec l'intention de réduire le nombre d'administrateurs et d'intégrer de nouveaux membres, notamment experts de l'industrie des télécommunications. C'est dans ces conditions que sont intervenues les démissions et cooptations d'administrateurs, l'élection du nouveau Président et la nomination du nouveau Directeur Général.

C/ COMITES DU CONSEIL

Pendant une majeure partie de l'année 2008, notre Conseil d'administration comptait 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 de la Stratégie et des Investissements. Lors de sa séance du 29 octobre 2008, le Conseil a décidé de supprimer le Comité de la Stratégie et des Investissements, et de créer un 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. Chaque comité doit être composé exclusivement de membres du Conseil indépendants et doit avoir une charte écrite qui traite de certains sujets spécifiés dans les règles du NYSE. Alcatel-Lucent a mis en place un Comité de l'Audit et des Finances, un Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations, un Comité des Rémunérations, et un Comité Technologique. Les trois premiers 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.

Comité 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 reconnues.

Les administrateurs le composant doivent, selon le Règlement Intérieur du Comité, être tous « indépendants ». En conséquence, il ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social. De la même manière, les administrateurs exerçant des fonctions exécutives dans notre société ne peuvent pas être membres du Comité.

Début 2008, notre Comité de l'Audit et des Finances était composé de M. Robert Denham (Président), M. Jean-Pierre Halbron, M. Daniel Lebègue et M. Karl Krapek.

Depuis le 11 décembre 2008, ce Comité est composé de M. Jean Monty, qui en assure la présidence, et de MM. Daniel Bernard, W. Frank Blount et Jean-Cyril Spinetta, tous indépendants.

M. Jean-Pierre Desbois, censeur, participe également aux travaux du comité.

Missions

Le rôle et le fonctionnement du Comité de l'Audit et des Finances répondent aux exigences de l'ordonnance française du 8 décembre 2008 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, la situation financière ainsi que le Commissariat aux comptes de la société.

Les comptes

La mission de notre 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 notre 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

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 celles-ci. Le responsable de l'audit interne du Groupe lui rapporte périodiquement les résultats 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.

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

La situation financière

Notre Comité de l'Audit et des Finances examine également notre endettement, notre 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

Notre Comité de l'Audit et des Finances conduit la procédure de sélection de nos Commissaires aux comptes et recommande au Conseil le choix de ceux-ci.

Les missions qui ne relèvent pas du contrôle de nos 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.

Il 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 de nos comptes au cours d'un même exercice social, le (ou les) seuil(s) au-delà desquels les missions préalablement autorisées devront faire l'objet d'une autorisation particulière du Comité.

Travaux du Comité en 2008 et début 2009

Les membres du Comité de l'Audit et des Finances se sont réunis six fois en 2008. Lors de ces réunions, le taux de participation a été de 100 %.

En 2008, le Comité de l'Audit et des Finances a procédé à l'examen des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2007 et des comptes consolidés semestriels de l'exercice 2008, 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. 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 conforter 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. En début d'année, les prévisions budgétaires et financières pour l'exercice 2008 ont été présentées. À plusieurs reprises, le Comité s'est également penché sur les risques spécifiques à certains grands contrats.

Notre Comité de l'Audit et des Finances a reçu communication du rapport annuel de l'Audit Interne pour 2007 ainsi que du plan d'audit interne pour 2008. Lors de la revue des audits internes, le Comité a entendu le service en charge de cette mission et a examiné avec lui les moyens dont il dispose. Le Comité a suivi de façon régulière les progrès réalisés dans le cadre de la certification prévue par l'article 404 du Sarbanes-Oxley Act. Il a entendu à plusieurs reprises le Directeur juridique sur les développements des affaires du Costa-Rica, de Taiwan et du Kenya (voir section 6.10 « Questions Juridiques» du Document de référence 2008).

Notre 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 de ces derniers au titre de l'exercice 2008.

Notre Comité de l'Audit et des Finances s'est réuni deux fois au cours du premier trimestre 2009 avec un taux de participation de 100 %, pour procéder à l'examen préalable des résultats et des comptes annuels clos le 31 décembre 2008 et sur le rapport annuel de l'Audit interne pour 2008, ainsi que sur le plan d'audit interne pour 2009. Il a procédé à l'examen des projets du document 20-F et du document de référence et il a examiné le rapport des auditeurs internes et externes sur la qualité des contrôles internes mis en place dans le Groupe.

À cet égard, nous sommes en conformité avec les règles du NYSE qui contiennent des exigences détaillées pour les comités d'audit de sociétés cotées aux États-Unis. Toutefois, 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 disposition prévoit que chaque membre du comité d'audit soit indépendant conformément aux critères de la SEC. Notre Comité de l'Audit et des Finances est actuellement composé de quatre membres tous indépendants selon les critères de la disposition précitée. De plus, la disposition 10A-3 prévoit aussi que le comité d'audit doit avoir une responsabilité directe dans la nomination, la rémunération, et le choix des Commissaires aux comptes, ainsi que le contrôle de l'exécution de leur mission, le suivi des plaintes formulées et sur la sélection de consultants. Aussi, un financement direct du comité doit être prévu. Nous considérons qu'aujourd'hui notre 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. Ils sont nommés pour une durée de 6 ans et ne peuvent être révoqués que sur décision de justice pour négligence professionnelle ou incapacité à remplir leur mission. La disposition 10A-3 permet cela lorsque la loi locale l'exige.

Alors qu'Alcatel-Lucent n'est pas soumise aux autres règles du NYSE sur les comités d'audit, un certain nombre d'exigences des règles du NYSE et de la disposition 10A-3 se recourent, et Alcatel-Lucent considère que ses pratiques sont substantiellement en ligne avec ces exigences supplémentaires des règles du NYSE.

Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations

Composition

Le Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations est composé de trois membres au minimum, dont au moins les deux tiers doivent être indépendants.

Début 2008, ce Comité était composé de M. Daniel Bernard (Président), de Mme Linnet Deily (jusqu'au 29 octobre) et de MM. Henry Schacht (jusqu'au 29 juillet), W. Frank Blount, et Jean-Cyril Spinetta.

Depuis le 11 décembre 2008, il est composé de M. Daniel Bernard, qui continue d'en assurer la présidence, Lady Sylvia Jay, et MM. W. Franck Blount et Stuart E. Eizenstat. Tous ont la qualité d'administrateurs indépendants.

Missions

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

- d'étudier 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 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 superviser les évaluations du Conseil d'administration et de ses Comités ;
- d'examiner les plans de succession du Président du Conseil d'administration, du Directeur Général et des autres dirigeants de notre Groupe (Comité de Direction).

Travaux du Comité en 2008 et début 2009

Notre Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations s'est réuni cinq fois au cours de l'année 2008 et le taux de participation a été de 96 %. Ses membres ont eu en outre de nombreux contacts informels entre eux pendant la période de recherche d'un nouveau Président, d'un nouveau Directeur Général et de nouveaux administrateurs.

Le Comité a tout d'abord supervisé la procédure d'autoévaluation du Conseil conduite au début de l'année 2008 par un cabinet spécialisé. Il a préparé la revue par le Conseil d'administration de l'indépendance de ses membres (dans son ancienne composition), et recommandé la confirmation des critères d'indépendance et du statut individuel des membres, tels qu'ils avaient été adoptés par le Conseil en novembre 2006. Il a examiné la proposition de résolution soumise à l'assemblée pour le renouvellement du mandat des censeurs.

Le Comité a conduit le processus qui a abouti aux importants changements mentionnés plus haut, affectant la composition du Conseil d'administration et celle de l'équipe de direction. Il a chargé l'un de ses membres, administrateur indépendant, de procéder à des consultations approfondies, puis sélectionné une personnalité extérieure chargée de poursuivre ces consultations et d'animer une session informelle du Conseil d'administration consacrée à la gouvernance de la société. En exécution des décisions prises par le Conseil au lendemain de cette session, le Comité a conduit la recherche du nouveau président non-exécutif et du nouveau Directeur Général. Après la sélection de ceux-ci et leur nomination conformément à la recommandation du Comité, ce dernier a sélectionné quatre autres nouveaux administrateurs qui ont été cooptés par le Conseil le 11 décembre 2008. Le Comité a examiné et recommandé des révisions du Règlement Intérieur du Conseil.

Le Comité s'est réuni une fois début 2009 et le taux de participation a été de 100 %. Il a notamment procédé à la revue d'indépendance des administrateurs (voir en section 7.3 le paragraphe « Indépendance des administrateurs » du Document de référence 2008), proposé des révisions du Règlement Intérieur du Conseil et de son propre Règlement Intérieur et organisé ses futurs travaux.

Bien que le Règlement Intérieur du Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations prévoit que les deux tiers des membres doivent être indépendants, le Conseil a constaté que chacun des membres composant le comité est indépendant conformément aux critères des règles du NYSE.

Comité des rémunérations

Composition

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

Début 2008, ce Comité était composé de M. Edward Hagenlocker (Président, jusqu'au 17 septembre 2008), de Mme Linnet Deily, de M. Jean-Pierre Halbron (tous deux jusqu'au 29 octobre 2008), et de Lady Jay. Depuis le 11 décembre 2008, il est composé de M. Jean-Cyril Spinetta (Président), Lady Jay et MM. Stuart E. Eizenstat et Olivier Piou. Tous ont la qualité d'administrateurs indépendants.

Missions

La mission de notre Comité des Rémunérations, telle que définie par le Règlement Intérieur du Conseil d'administration, est d'étudier et de faire des propositions au Conseil en matière de rémunération des administrateurs, du Président, du Directeur Général, ainsi que des principaux dirigeants, d'examiner les politiques d'octroi d'options de souscription d'actions et d'attribution gratuite d'actions aux cadres dirigeants et salariés, et d'examiner toute proposition d'augmentation du capital de la société sous la forme d'une offre réservée aux salariés.

Travaux du Comité en 2008 et début 2009

Notre Comité des Rémunérations s'est réuni neuf fois en 2008 et le taux de participation a été de 100 %.

Il a examiné l'application des critères de la part variable de la rémunération au titre de l'exercice 2007 des cadres assujettis au régime dit « Plan Global de Rémunération Variable » qui s'appliquait également à la Directrice Générale.

Notre Comité des Rémunérations s'est ensuite penché sur les critères de performance proposés pour définir la rémunération variable de la Directrice Générale et celle des cadres dirigeants, au titre de l'année 2008 (voir section 7.5 « Rémunérations et avantages » du Document de référence 2008). Il a également formulé des recommandations au Conseil portant sur l'attribution gratuite d'actions et l'attribution de « Restricted Cash Units » à la Directrice Générale, toutes deux subordonnées à des critères de performance.

Il a également examiné les projets de résolutions soumis à l'Assemblée générale réunie le 30 mai 2008, concernant l'autorisation relative à l'attribution d'options de souscription et l'attribution gratuite d'actions, les critères de performance au respect desquels devaient être subordonnés les engagements pris au bénéfice de la Directrice Générale à raison de la cessation ou du changement de ses fonctions, ainsi que les jetons de présence.

Le Comité a débattu de manière approfondie, en s'appuyant sur plusieurs consultations d'un cabinet d'avocats, des conditions de départ de la Directrice Générale.

Il a formulé des recommandations relatives aux rémunérations attribuées au nouveau Président du Conseil d'administration et au nouveau Directeur Général. Il a vérifié la conformité des pratiques du Groupe avec les Recommandations AFEP-MEDEF sur la Rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux des sociétés cotées.

Il a donné son avis sur la fixation des rémunérations de certains cadres dirigeants à l'occasion de leur promotion, et sur l'attribution d'options de souscription d'action à de nouveaux cadres dirigeants recrutés à l'extérieur. Enfin, il a débattu de la réévaluation des jetons de présence des administrateurs (voir ci-dessus la section 7.3 « Compétences du Conseil » du Document de référence 2008).

Notre Comité des Rémunérations s'est réuni deux fois au début de 2009 (le taux de participation a été de 100 %), notamment pour constater la réalisation des performances conditionnant le calcul de la rémunération variable au titre du Plan Global de Rémunération Variable pour 2008 et celles conditionnant une partie de l'acquisition des actions de performance attribuées au Président en 2008, examiner les critères dudit Plan pour 2009, recommander des attributions d'options de souscription d'actions et des attributions d'actions de performance, et apporter quelques révisions mineures à son Règlement Intérieur.

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

Comité de la Stratégie et des Investissements

Composition

Le Comité était, selon le Règlement Intérieur du Conseil adopté le 30 novembre 2006, composé d'au moins quatre membres et présidé par le Président du Conseil d'administration. Il était présidé par M. Serge Tchuruk et ses autres membres, administrateurs indépendants, étaient MM. Jozef Cornu, Edward Hagenlocker et Henry Schacht.

Missions

La mission du Comité de la Stratégie et des Investissements, telle que définie par le Règlement Intérieur du Conseil d'administration, était d'examiner les propositions d'orientations stratégiques et d'investissements de notre Groupe, les opérations de restructuration interne qui leur sont associées et les projets d'investissements et de cessions d'actifs, et en particulier de suivre pour le compte du Conseil la mise en œuvre de l'intégration entre les unités issues d'Alcatel et de Lucent, et la réalisation des synergies.

Travaux du Comité en 2008

Notre Comité de la Stratégie et des Investissements a tenu deux réunions au cours du premier semestre 2008, toutes deux ouvertes à la participation de tous les administrateurs et des censeurs et le taux de participation a été de 100 %. Au cours de ces réunions, le Comité a notamment débattu du plan budgétaire pour 2008, des relations avec les investisseurs et de projets stratégiques en cours. Il a procédé à une analyse du portefeuille d'activités du Groupe au regard des transformations majeures affectant ses marchés, et examiné plus spécifiquement le développement des réseaux domestiques (*digital home networks*).

Comme indiqué plus haut, lors de sa séance du 29 octobre 2008, le Conseil a décidé de supprimer le Comité de la Stratégie et des Investissements et de créer un Comité Technologique.

Comité Technologique

Le Comité Technologique ainsi créé a pour mission d'examiner, pour le Conseil d'administration, les grandes orientations technologiques qui sous-tendent la R&D et le lancement de nouveaux produits. Il doit être tenu informé de l'évolution des projets de coopération scientifique et technique d'Alcatel-Lucent avec les centres universitaires et de recherche.

Notre Comité Technologique est composé de M. Louis R. Hughes (Président), et de M. Olivier Piou ainsi que de M. Jeong Kim, Président des Bell Labs, M. Philippe Keryer, Président de notre Groupe « Opérateurs », et MM. Jean-Pierre Desbois et Patrick Hauptmann, censeurs. D'autres participants, personnalités hautement qualifiées de l'industrie des télécommunications extérieures à la société, sont en cours de sélection par M. Louis R. Hughes, qui fera une proposition au Conseil.

Le Comité s'est réuni à trois reprises au début de 2009 et le taux de participation a été de 94 %. Au cours de ces séances, les technologies du Groupe, les activités dans les réseaux mobiles (à l'occasion de la convention mondiale de Barcelone) et les projets de recherche en cours aux Bell Labs ont été présentés aux administrateurs et censeurs.

D/ REMUNERATIONS ET AVANTAGES

Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Le Comité des Rémunérations a la responsabilité des propositions au Conseil en matière de rémunération des administrateurs, du Président, 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 de distribution gratuite d'actions aux cadres du Groupe et particulièrement aux cadres dirigeants.

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 fixation 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.

Sur la base de ces propositions, les rémunérations du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général relèvent d'une décision du Conseil d'administration.

Le Comité des Rémunérations a été particulièrement sollicité pour accompagner l'entrée en fonction des nouveaux dirigeants du Groupe et la fixation de leurs émoluments. Les principes qui ont gouverné les recommandations reposent à la fois sur l'analyse des pratiques observées chez les autres émetteurs dans les métiers d'Alcatel-Lucent et sur des marchés de référence, l'Europe et les États-Unis notamment.

Le Comité des Rémunérations et le Conseil d'administration ont veillé à ce que les engagements pris par ce dernier soient conformes à la loi et aux recommandations AFEP-MEDEF d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées.

Le Président du Conseil d'administration

M. Philippe Camus reçoit une rémunération annuelle fixe de 200 000 euros en sa qualité de Président du Conseil d'administration. Au titre de l'exercice 2008, ce montant est calculé sur une base prorata temporis à compter de la date de prise d'effet de son mandat le 1^{er} octobre 2008 et s'élève à 50 000 euros.

Sa rémunération en numéraire ne comporte pas de partie variable et il ne perçoit pas de jeton de présence en sa qualité d'administrateur ou de membre de l'un des Comités du Conseil.

M. Philippe Camus bénéficie des moyens nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions, c'est-à-dire de la mise à disposition d'un bureau de passage, 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.

Le Directeur Général

La rémunération annuelle en numéraire de M. Ben Verwaayen se décompose, comme celle de l'ensemble des cadres et dirigeants du Groupe, en une partie fixe et une partie variable. La rémunération variable déterminée chaque année par le Conseil d'administration tient compte des perspectives d'évolution et des résultats du Groupe pour l'année suivante, selon des critères stables définis. Elle est versée dans l'année qui suit l'exercice auquel elle se rapporte.

M. Ben Verwaayen reçoit une rémunération annuelle fixe de 1,2 million d'euros en sa qualité de Directeur Général.

Au titre de l'exercice 2008, ce montant est calculé sur une base prorata temporis à compter de la date de prise d'effet de son mandat, soit le 15 septembre 2008 et s'élève à 350 000 euros.

Selon la décision du Conseil d'administration réuni le 17 septembre 2008, la rémunération variable de M. Ben Verwaayen sera fonction de la réalisation d'objectifs de performance revus chaque année sur proposition du Comité des Rémunérations. Le bonus cible est de 150 % de la rémunération fixe s'il atteint 100 % de ses objectifs. Si la performance excède les objectifs fixés, la rémunération variable pourra s'établir jusqu'à 200 % de son bonus cible.

Les critères de performance et le niveau de la rémunération variable dépendant de leur réalisation seront fixés chaque année sur cette base par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations.

La rémunération variable de M. Ben Verwaayen à verser au titre de l'exercice 2009 sera fonction de critères relatifs à la performance de notre Groupe définis ci-dessous identiques à ceux applicables à l'ensemble des cadres dirigeants ainsi qu'à une large partie des cadres du Groupe.

Le Conseil d'administration réuni le 3 février 2009 a fixé ces critères en fonction du niveau des revenus, du résultat d'exploitation et de la trésorerie opérationnelle après sorties de trésorerie relatives aux restructurations et investissements corporels et incorporels (*Revenues, Operating Income, Operational Cash Flow minus Restructuring Cash Outlays and Capital Expenditures*), chacun de ces critères entrant respectivement pour 33 %, 33 % et 34 % dans la détermination de la rémunération variable.

En complément de ce qui précède, il bénéficie au titre des avantages en nature d'une allocation mensuelle d'un montant de 10 000 euros pour prime d'impatriation et dispose d'un véhicule avec chauffeur.

Conformément aux engagements pris par le Conseil d'administration à son égard, M. Ben Verwaayen bénéficiait d'une rémunération au titre de l'exercice 2008 équivalente à 150 % de sa rémunération fixe prorata temporis, en lieu et place de sa rémunération variable. Compte tenu du faible montant des rémunérations variables versées aux salariés au titre des performances 2008 du Groupe et de la décision de ne pas augmenter les salaires en 2009, M. Ben Verwaayen a renoncé aux 525 000 € qui lui avait été ainsi attribués par le Conseil d'administration.

M. Ben Verwaayen ne bénéficie pas de jeton de présence en sa qualité d'administrateur de la société.

Options de souscription et Actions de performance

Lors de leur entrée en fonction, M. Philippe Camus et M. Ben Verwaayen ont bénéficié de l'attribution gratuite d'Actions de performance (*attribution gratuite d'actions aux mandataires sociaux*) et M. Ben Verwaayen a aussi bénéficié d'options de souscription, dans les termes et conditions des autorisations approuvées par l'assemblée générale extraordinaire de la société qui s'est tenue le 30 mai 2008.

Les attributions consenties par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des Rémunérations comportent en général des conditions liées à la performance. Le Conseil d'administration a fixé la quantité des actions à conserver par les mandataires sociaux provenant des levées d'options de souscription et d'attributions gratuites d'actions de performance ainsi que la quantité d'actions à acheter conformément aux recommandations AFEP-MEDEF pour les attributions postérieures à leur publication en octobre 2008.

Le Président du Conseil d'administration

Actions de performance 2008. Le 17 septembre 2008, le Conseil d'administration a décidé l'attribution gratuite d'un nombre maximum de 100 000 Actions de performance au profit de M. Philippe Camus avec effet au 1^{er} octobre 2008 sous réserve de la réalisation de conditions de présence et de performance. La période d'acquisition des droits est de deux ans, suivie d'une période de conservation de deux ans également, soit une date de disponibilité au plus tôt le 1^{er} octobre 2012. Les conditions d'attribution comprennent notamment des conditions de performance du groupe Alcatel-Lucent et les conditions liées à la réalisation d'objectifs spécifiques à la fonction de Président du Conseil d'administration pendant toute la période d'acquisition de ses droits (deux ans).

L'acquisition des Actions de performance ne pourra être constatée que sous la condition que M. Philippe Camus soit présent en qualité de mandataire social au terme de la période d'acquisition de deux ans. 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 la société.

Le Conseil d'administration a fixé les conditions de présence et de performance du groupe Alcatel-Lucent sur la base des critères utilisés pour le plan global de rémunération variable (AIP) applicable à environ 43 000 salariés du Groupe : l'évolution du niveau des revenus et du résultat d'exploitation. Les critères de performance font l'objet d'une appréciation par le Conseil d'administration au terme de trois périodes distinctes : le 4^{ème} trimestre de l'exercice 2008, l'exercice 2009 et les trois premiers trimestres de l'exercice 2010.

La réalisation des objectifs spécifiques à la fonction de Président du Conseil d'administration selon des étapes définies par le Conseil d'administration sera appréciée sur une période de deux ans courant du 1^{er} octobre 2008 jusqu'au 30 septembre 2010. Elle comprendra : la recomposition du Conseil d'administration, la mise en œuvre des meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise, et la conduite du Conseil d'administration dans sa mission de définition des orientations stratégiques de la Société. Ces objectifs et les étapes de leur réalisation ont été précisés par le Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations qui s'est réuni le 17 mars 2009.

Actions de performance 2009. Le Conseil d'administration, réuni le 18 mars 2009, a décidé l'attribution gratuite d'un nombre maximum de 200 000 Actions de performance au profit de M. Philippe Camus. La période d'acquisition des droits est de deux ans, suivie d'une période de conservation de deux ans également, soit une date de disponibilité au plus tôt le 18 mars 2013. Les conditions d'attribution comprennent comme la précédente attribution, une condition de présence et des conditions de performance du groupe Alcatel-Lucent et les conditions liées à la réalisation d'objectifs spécifiques à la fonction de Président du Conseil d'administration pendant toute la période d'acquisition de ses droits (deux ans). S'agissant des conditions de performance du Groupe, à l'instar des salariés du Groupe bénéficiaires du plan d'attribution gratuite d'actions, les critères de performance sont au nombre de trois : le niveau des revenus, du résultat d'exploitation et de la trésorerie opérationnelle après sorties de trésorerie relatives aux restructurations et investissements corporels et incorporels (*Revenues, Operating Income, Operational Cash Flow minus Restructuring Cash Outlays and Capital Expenditures*).

S'agissant des objectifs spécifiques à la fonction de Président, leur réalisation appréciée sur deux ans comprendra : la mise en place de dispositions adaptées concernant la composition du conseil lors de l'échéance du mandat de la majorité des administrateurs en 2010, la mise en œuvre des meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise et la conduite du conseil d'administration dans sa mission de définition des orientations stratégiques de la Société.

Le Conseil d'administration constate que cette attribution gratuite d'Actions de performance représente 0,9 % de l'enveloppe globale votée à l'Assemblée générale du 30 mai 2008, et 2,9 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement aux bénéficiaires, sous conditions de performance le 18 mars 2009.

Conformément à la décision du Conseil d'administration des 17 septembre 2008 et 18 mars 2009, la quantité des actions que M. Philippe Camus doit conserver jusqu'à la cessation de ses fonctions, provenant d'attributions gratuites d'actions, sera équivalente à 100 % de sa rémunération annuelle.

Le prix de l'action à retenir est le cours de clôture du jour de bourse précédant la date d'acquisition des Actions de performance.

Par ailleurs, l'attribution de ces 200 000 Actions de performance sera soumise à une obligation d'achat conforme à celle applicable à l'attribution des Actions de performance au Directeur Général le 29 octobre 2008 et décrite ci-après.

Le Directeur Général

Options de souscription d'actions

Plan d'options 2008. Le 17 septembre 2008, le Conseil d'administration a décidé l'attribution de 250 000 options de souscription d'actions Alcatel-Lucent au prix d'exercice de 3,90 € au profit de M. Ben Verwaayen.

Les conditions de cette attribution reposent sur les principes applicables au plan annuel d'options de souscription d'actions. Le prix d'exercice des options ne comporte aucun rabais ni décote par rapport à la moyenne des cours de Bourse des vingt jours précédant la date d'attribution. La durée du plan est de huit ans avec un délai d'indisponibilité de quatre ans et

comporte des règles selon lesquelles les droits sur les options sont acquis définitivement à hauteur du quart du nombre de celles-ci chaque année.

Conformément à l'engagement pris par le Conseil d'administration devant les actionnaires réunis en assemblée générale le 30 mai 2008, cette attribution comporte une condition de performance liée à la performance boursière d'Alcatel-Lucent, et conformément à la discrétion laissée au Conseil d'administration par les termes de cet engagement, le Conseil d'administration a décidé que cette condition porterait sur l'acquisition de 50 % du nombre total d'options accordé, soit 125 000 options.

L'évolution du cours d'Alcatel-Lucent sera mesurée périodiquement par rapport à un échantillon représentatif de 14 fournisseurs de solutions et de services dans le domaine des équipements de télécommunications qui a été établi par le Conseil d'administration (le nombre de fournisseurs composant cet échantillon étant susceptible d'être révisé en fonction des évolutions de ces entreprises (fusions, faillites...) afin d'obtenir un classement d'Alcatel-Lucent et des autres émetteurs. Les droits sur les options assujetties à une condition de performance sont acquis en fonction de la place d'Alcatel-Lucent dans ce classement au terme de périodes annuelles s'échelonnant sur quatre ans à compter de la date de leur octroi par le Conseil d'administration. Lors de sa réunion la plus proche suivant le terme de chaque période, le Conseil d'administration constatera, sur la base d'une analyse validée chaque année par un cabinet de Conseil qu'il aura mandaté, la réalisation ou non de la condition de performance, après avis du Comité des Rémunérations.

Les droits attachés aux options ainsi consenties par le Conseil d'administration 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 la société.

M. Ben Verwaayen sera 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.

Plan d'options 2009. Le Conseil d'administration réuni le 18 mars 2009 a attribué à M. Ben Verwaayen 1 000 000 options de souscription sous condition de performance, à un prix d'exercice de 2 €, soit 84 % au-dessus de la moyenne des 20 cours d'ouverture précédant la date du Conseil d'administration attribuant les options de souscription. Les conditions de performance sont identiques à l'attribution 2008 telle que décrite ci dessus et porteront sur l'acquisition de 50 % du nombre total d'options accordé.

Le Conseil d'administration constate que cette attribution d'options au Directeur Général représente 1,1 % de l'enveloppe globale votée à l'Assemblée générale du 30 mai 2008 et à 1,9 % du nombre total d'options attribuées aux salariés le 18 mars 2009.

Le Conseil d'administration a en outre déclaré que M. Ben Verwaayen bénéficierait en principe d'une attribution annuelle d'options d'une valeur comparable à l'attribution 2009 durant la durée de son mandat en qualité de Directeur Général.

Actions de performance. Le 29 octobre 2008, le Conseil d'administration a décidé l'attribution gratuite d'un nombre maximum de 250 000 Actions de performance au profit de M. Ben

Verwaayen, sous réserve de la réalisation des conditions de présence et de performance. La période d'acquisition des droits est de deux ans à compter du 1^{er} janvier 2009, suivie d'une période de conservation de deux ans également, soit une date de disponibilité au plus tôt le 1^{er} janvier 2013.

Le Conseil d'administration a fixé les conditions de présence et de performance du groupe Alcatel-Lucent sur la base des critères utilisés pour le plan global de rémunération variable (AIP) applicable à environ 43 000 salariés du Groupe. Les critères de performance sont basés sur l'évolution du niveau des revenus et du résultat d'exploitation. Un troisième critère est lié la réalisation d'objectifs spécifiques à la fonction de Directeur Général selon des étapes définies par le Conseil d'administration, comprenant la définition de la stratégie du Groupe et la conception et la mise en œuvre du modèle organisationnel correspondant à la stratégie proposée.

L'acquisition des Actions de performance ne pourra être constatée que sous la condition que M. Ben Verwaayen soit présent en qualité de mandataire social au terme de la période d'acquisition de deux ans. 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 la société.

M. Ben Verwaayen sera tenu de conserver, jusqu'à la cessation de ses fonctions, une quantité d'actions provenant d'attributions gratuites d'actions équivalente à 40 % de sa rémunération annuelle nette d'impôts, fixe et variable, correspondant à 100 % de ses objectifs définis par le Conseil d'administration pour l'année précédant l'acquisition des actions de performance. Cette obligation sera toutefois suspendue tant qu'il détiendra des actions Alcatel-Lucent pour une valeur au moins égale à 40 % de cette rémunération, le prix de l'action retenu étant le cours de clôture du jour de bourse précédant la date d'acquisition des Actions de performance.

L'attribution de ces 250 000 Actions de performance sera en outre conditionnée à l'achat de deux actions Alcatel-Lucent pour cinq actions effectivement acquises au terme de la période d'acquisition, soit 100 000 actions si 100 % des critères sont réalisés sur deux ans, et au plus tard à l'issue de la période légale de conservation des actions. Cette obligation sera toutefois suspendue tant que le bénéficiaire détiendra des actions Alcatel-Lucent pour une valeur au moins égale à 40 % de la rémunération annuelle nette d'impôts du bénéficiaire, fixe et variable, correspondant à 100 % de ses objectifs définis par le Conseil d'administration pour l'année précédant l'acquisition des Actions de performance, le prix de l'action Alcatel-Lucent retenu étant le cours de clôture du jour de bourse précédant la date d'acquisition des Actions de performance.

Engagements en matière de retraite

Des engagements ont été pris en matière de retraite en faveur M. Ben Verwaayen lors de son entrée en fonction en tant que Directeur Général.

Il bénéficie ainsi du même plan de retraite complémentaire s'appliquant aux cadres dirigeants français du groupe Alcatel-Lucent (plan AUXAD), et pourra faire valoir ses droits à la retraite à partir de 60 ans. La société s'est engagée, au cas où M. Ben Verwaayen, exerçant ses droits à partir de 60 ans, ne bénéficierait pas au titre de l'ensemble de ses droits acquis au cours de sa carrière, y compris au titre d'AUXAD, d'un taux de remplacement de 40 % de la moyenne des deux meilleures années de rémunération au cours des cinq dernières années, à compléter ces droits en tant que de besoin. En outre, contrairement aux autres cadres de l'entreprise, ses droits au titre d'AUXAD sont plafonnés et cessent de s'incrémenter à partir du moment où l'ensemble de ses droits acquis au cours de sa carrière (y compris au titre d'AUXAD) atteignent ce même taux de remplacement de 40 %.

AUXAD, régime créé en 1976 et comportant environ 360 bénéficiaires, n'exigeant pas que les bénéficiaires soient présents dans l'entreprise en tant que salariés ou mandataires sociaux lorsqu'ils font valoir leur droit à la retraite, nous ne sommes pas en conformité sur ce point avec les Recommandations sur la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées, émises postérieurement à l'entrée en fonction de M. Ben Verwaayen.

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 au régime obligatoire français (CNAV, AGIRC-ARRCO) ; par conséquent cette recommandation ne nous semblait pas adaptée à sa situation.

Contrairement aux autres cadres de l'entreprise, l'octroi de cette retraite complémentaire sera soumis à des critères de performance qui seront appréciés sur la durée de son mandat social : 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 par rapport aux exercices précédents. Le Conseil d'administration a par ailleurs défini des critères qualitatifs comportant le repositionnement stratégique de l'entreprise, la revue de son portefeuille d'activité, et l'évolution de l'indice de satisfaction des clients.

Le plafonnement et les critères de performance visés plus haut, assurent efficacement le respect des intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires.

M. Ben Verwaayen a bénéficié 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 son activité précédente au sein 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.

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 des fonctions de M. Ben Verwaayen sont soumis à la procédure des conventions réglementées telle que prévue à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale.

Engagements en matière de cessation de fonctions

Le Directeur Général ne bénéficie pas d'indemnité de départ au titre de ses fonctions et 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.

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.

E/ PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLEES GENERALES

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.

F/ PRINCIPAUX ELEMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

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 :

- la Répartition du capital et des droits de vote ;
- les dispositions spécifiques eu égard à l'actionnariat salarié : «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.

II - LES PROCEDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

A/ LE DISPOSITIF GLOBAL DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

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.

Ce dispositif, mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel, est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

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

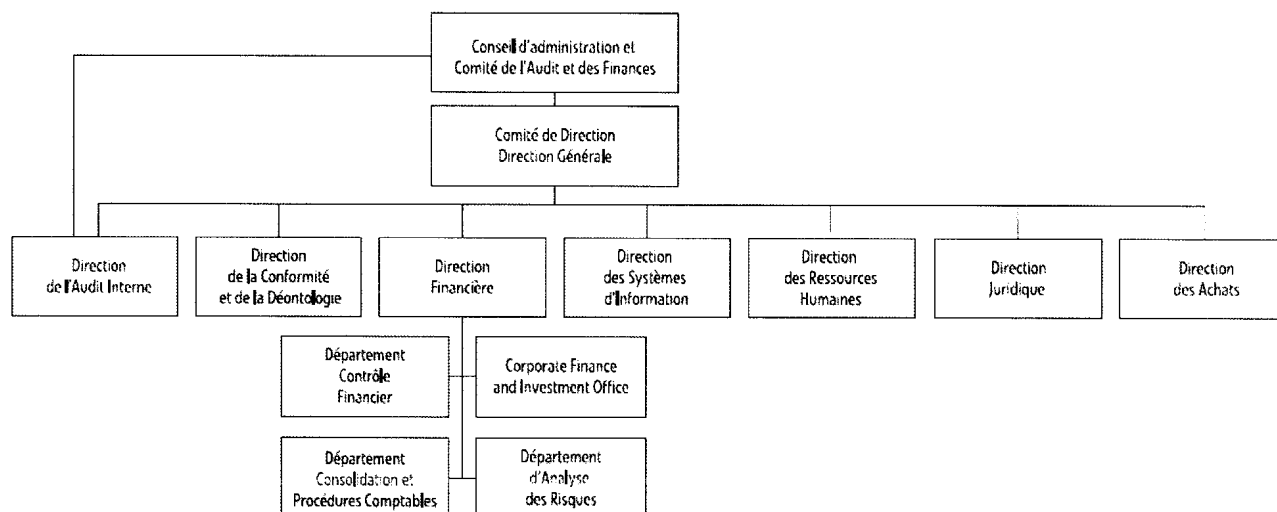
Le système repose sur 3 grands principes :

- 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 délégation 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.

Les principaux acteurs du contrôle interne

Les développements ci-après reflètent l'organisation de notre Groupe jusqu'au 31 décembre 2008.



Le Conseil d'administration et son Comité de l'Audit et des Finances

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.

Comité de Direction et Direction Générale

Le Comité de Direction rassemble autour du Directeur Général, les huit dirigeants en charge des régions et fonctions suivantes : Région Amériques ; Région Asie Pacifique ; Région Europe Moyen-Orient et Afrique ; Direction Technologie - Stratégie et Marketing ; Direction Ressources Humaines et Communications ; Direction Financière et des activités Entreprise ; Direction des activités Opérateurs ; Direction des activités Services.

Le Comité de Direction participe, au niveau du Groupe, à l'élaboration de la stratégie et est principalement en charge de l'organisation, 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 d'activité.

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 Conformité et de la Déontologie

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. La Directrice de la Conformité et de la Déontologie d'Alcatel Lucent supervise l'application et le développement continu de ce système pour être en constante conformité avec la législation, aux standards internationaux en vigueur, ainsi qu'avec les normes de comportement définies dans le Code de bonne conduite d'Alcatel Lucent.

La Direction de la Conformité et de la Déontologie est chargée de la coordination et de la supervision des systèmes de déontologie et de conformité dans le Groupe, qui sont complètement intégrés dans les activités commerciales et conçus pour éviter, détecter et minimiser les risques commerciaux et juridiques. Agissant comme 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 la Directrice de la Conformité et de la Déontologie et les représentants des départements suivants : Juridique, Finances, Ressources Humaines & Communications, Informatique, Audit Interne 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 en matière d'éthique et de conformité.

À un niveau plus opérationnel, un Conseil de la Conformité met en œuvre et suit les plans de conformité dans l'ensemble du Groupe. Il est composé des responsables de la conformité issus des Business Groups, des Régions et des fonctions *Corporate*, et se réunit tous les mois. Il est chargé de la mise en œuvre des composants du programme de conformité et de déontologie du Groupe.

Direction de l'Audit Interne

La Direction de l'Audit Interne a un accès direct au Directeur Général et assiste la Direction Générale 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 77 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 des recommandations, ainsi qu'au Comité de l'Information Financière, pour ce qui le concerne.

La Direction 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 2004 et 2007. La Direction 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 (IIA).

Direction Financière

Au sein de la Direction Financière, participent au dispositif de contrôle interne et de gestion des risques :

- le département Contrôle Financier 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 *business groups* et des filiales, un suivi régulier des opérations réalisées par le Groupe ;

- le département Consolidation & Procédures Comptables a notamment pour mission d'élaborer les comptes consolidés 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 ;
- le Comité d'Analyse des Risques (*Risk Assessment Committee* - RAC), placé sous la responsabilité du Directeur Financier, regroupe le Directeur Juridique Adjoint, le Directeur du Contrôle Financier, le Directeur des Financements et investissements et le représentant des Bell Labs en charge de l'évaluation des solutions techniques, sous l'autorité du Président du Comité d'Analyse des Risques. Il a pour mission d'analyser tout contrat et tout engagement significatif qu'une des entités du Groupe envisage de signer et de vérifier que les conditions et risques en sont acceptables ;
- le *Corporate Finance and Investment Office* est responsable 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 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.

Direction des Systèmes d'Information

La Direction des Systèmes d'Information (DSI) est constituée de 4 départements :

- le département Gouvernance Informatique s'assure que les règlements et procédures sont conformes aux exigences légales et que la Direction des Systèmes d'Information maintient un niveau de conformité acceptable au regard des réglementations, notamment celles imposées par les dispositions du Sarbanes-Oxley Act ;
- le département Applications et Solutions veille au respect de méthodologies standard dans le développement d'applications informatiques, ainsi qu'au renforcement de l'intégrité des données et de l'efficacité des contrôles automatisés par l'utilisation de logiciels et de profils d'utilisateurs standards ;
- le département Infrastructure et Opérations gère les centres de données, les réseaux et le support utilisateur et est responsable de la mise en place de technologies avancées pour la détection des intrusions et la protection des données afin de garantir la sécurité des réseaux et des systèmes d'information. La consolidation financière ainsi que d'autres applications clés sont sécurisées par des mesures de sauvegarde permettant un rétablissement du service en cas de dysfonctionnement majeur ; et
- le département des IT Partners est responsable des relations avec les différentes organisations du Groupe afin de garantir l'adéquation des projets informatiques avec les besoins et coordonne l'ensemble des activités informatiques liées au déploiement de ces projets.

Comité de l'Information Financière

Ce Comité regroupe des représentants des fonctions centrales et techniques : le Directeur Financier, le Directeur Juridique, le Directeur du Contrôle Financier, le Directeur de la Consolidation et des Procédures Comptables, le Directeur de la Communication Financière, le Directeur Fiscal, le Directeur Recherche et Technologie et le Directeur de l'Audit Interne.

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 à la société 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

En 2008, le Département des Ressources Humaines s'est attaché à promouvoir une approche globale du management et du développement des talents, cela plus spécifiquement dans les domaines suivants :

- gestion de la Performance et développement : l'évaluation de la performance des managers et des salariés est réalisée annuellement grâce à un programme mondial de gestion de la performance. Ce processus permet en début d'année de définir et de fixer des objectifs individuels et collectifs, en conformité avec la stratégie business et les objectifs du Groupe. Ainsi, les salariés comprennent la façon dont ils contribuent individuellement, dans le cadre de leur mission, à la réalisation des objectifs d'Alcatel Lucent. En fin d'année, les salariés rencontrent leur manager pour discuter à la fois de l'évaluation de leur performance ainsi que de leur plan de développement professionnel. De cette façon, les salariés ont l'opportunité de développer leurs compétences tout en travaillant à l'amélioration de la performance du Groupe dans son ensemble ;
- revue des équipes et des organisations (OPR) : autre processus annuel déployé à l'échelle mondiale, l'OPR permet d'adapter les organisations et le développement des compétences à la stratégie business. La principale fonction de l'OPR consiste à assurer la continuité du leadership au sein du Groupe, en identifiant un « pipeline » de hauts potentiels ainsi que des plans de succession pour chaque poste clé. Le Groupe a mis en place des programmes de développement adaptés aux différentes catégories de hauts potentiels, auxquels vient s'ajouter une offre de coaching interne ;
- qualité du processus de recrutement : Alcatel Lucent dispose d'une plateforme de recrutement globale, accessible sur l'intranet. Ce système facilite la diffusion des demandes de recrutement et propose en temps réel les profils de tous les salariés ou candidats intéressés par des postes ouverts au sein du Groupe. Les candidatures sont adressées directement, pour analyse, aux Départements concernés. Les équipes RH en charge du recrutement ont accès à une base de données contenant aujourd'hui près de 500 000 CV.

Direction Juridique

La Direction Juridique, directement rattachée au Directeur Général, repose sur une organisation composée d'environ 170 membres 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 :

- assure périodiquement l'information des salariés en matière de prévention des délits d'initiés relatifs à l'utilisation d'informations privilégiées et aux opérations sur titres ;
- poursuit la revue des principes gouvernant les délégations de pouvoirs au sein du Groupe et met à jour les délégations/subdélégations de pouvoirs et de signature en tenant compte des modifications dans l'organisation ;
- fournit le support juridique nécessaire à la Direction de la Conformité et de la Déontologie, au déploiement des politiques essentielles de conformité et, en particulier, d'un programme

anti-corruption. Cela inclut un module d'apprentissage, des directives et des procédures destinées à des salariés du Groupe afin de leur permettre de mieux comprendre les lois anti-corruption et les politiques applicables du Groupe ;

- procède au suivi de l'actionnariat des filiales et participations, des dividendes versés, des opérations juridiques sur capital et sur titres, des conventions réglementées et des cumuls en matière de mandat au moyen d'un outil unique informatique dédié à l'activité juridique corporate du Groupe.

Direction des Achats

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

- la politique en matière d'approvisionnement international donne une consigne de sous-traitance garantissant que l'emploi de sous-traitants ne sert pas à financer ou soutenir des activités à caractère frauduleux ou illégal, et plus particulièrement, au regard des directives générales d'Alcatel-Lucent, tout le personnel d'Alcatel-Lucent devant faire appel à des tiers, des fournisseurs de services, des contractuels, des consultants ou des sous-traitants de tous types (« Sous-traitants ») doit suivre les règles et les directives applicables ;
- la politique en matière de négociations concurrentielles couvre le processus de présélection et de sélection des fournisseurs et précise que le choix d'un fournisseur doit obéir à des critères objectifs, en adéquation avec les principes éthiques d'Alcatel-Lucent 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 réaction,
 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 responsables précise qu'en accord avec l'engagement d'Alcatel-Lucent en matière de responsabilité sociétale, 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 par la mise en place d'exigences spécifiques et en suivant de près, par contrôle, la performance des fournisseurs et des sous-traitants en matière de responsabilité sociétale. Une fois les fournisseurs sélectionnés et avant toute transaction commerciale, ceux-ci doivent s'engager à respecter les principes éthiques d'Alcatel-Lucent en signant le formulaire *Business Principles & EHS* (formulaire relatif aux principes éthiques et à la directive relative à l'environnement, à la santé et à la sécurité), cette signature marque l'engagement du fournisseur vis-à-vis des exigences d'Alcatel-Lucent en matière de responsabilité sociétale ;
- La politique relative au système d'évaluation global des fournisseurs permet à Alcatel-Lucent de gérer efficacement ses fournisseurs et de leur faire part du niveau de satisfaction perçu, en se basant sur 13 critères prédéfinis :
 1. la responsabilité sociétale,
 2. la validation du niveau de qualité,

3. la validation du respect des dates 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),
 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 employé d'Alcatel-Lucent en contact avec des fournisseurs ou qui pourrait avoir un impact sur le choix d'un fournisseur quel qu'il soit.

Dispositif de gestion des risques

La gestion des risques est centralisée au niveau du Groupe et est confiée à quatre équipes au sein du *Corporate Finance and Investment Office* :

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

La Gestion des Risques Financiers, assurée par la Trésorerie Groupe, le département des Financements de Projets et du Crédit et le département des Fusions et Acquisitions, consiste à gérer les risques de trésorerie, d'investissements et de taux du Groupe. Le *Corporate Finance and Investment Office* a mis en place, à cet effet, 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.

La Gestion des Risques Opérationnels, assurée par la DAGRI, est formalisée par des directives applicables à l'ensemble du Groupe visant à la protection des salariés, des actifs et de l'environnement, tout en assurant la continuité et le développement de ses activités :

- 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.

Ces deux directives définissant les processus de gestion des risques comprennent les éléments suivants :

- une cartographie des risques avec un processus continu d'identification et de quantification des risques ;
- 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 ou de traitement par d'autres méthodes de financement des risques non conservés.

Le Groupe identifie et évalue les principaux risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs 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 détaillés dans le présent document à la section 3.1 « Risques liés à l'activité ».

À l'aide d'un support méthodologique et du référentiel COSO, les risques sont classés en 6 catégories, puis évalués et hiérarchisés en fonction de leur probabilité d'occurrence, de leur impact et du niveau auquel ils peuvent être maîtrisés. Des ateliers spécifiques ont lieu dans les régions avec les principaux acteurs du Groupe traitant de ces risques pour valider les résultats et proposer des plans d'amélioration.

La cartographie des risques opérationnels est mise en œuvre au travers du réseau des directeurs financiers qui en assure le parrainage efficace, la coordination et le suivi.

En 2008, la DAGRI a déployé le processus formalisé de cartographie des risques dans les trois Régions et ses métiers verticaux en organisant 5 ateliers spécifiques. La DAGRI a par ailleurs mis à jour les informations relatives à l'étude 2007 de cartographie des risques.

Les résultats des cartographies sont transmis aux Régions et aux responsables des activités qui génèrent les risques identifiés. Ces résultats permettent de proposer des plans d'amélioration pour gérer les risques. En 2008, les résultats consolidés au niveau du Groupe ont été communiqués au Comité de Direction.

Les aspects quantitatifs des risques assurables (dommages et perte d'exploitation, risques de responsabilité civile, risques d'accident) sont exploités par la DAGRI et servent à la mise en place et au bon dimensionnement du programme d'assurance et au financement de ce dernier.

Principes d'éthique - Charte d'Éthique et de Bonne Conduite

Au mois de mai 2008 ont été publiés les Principes d'Éthique d'Alcatel Lucent. Ces Principes établissent les normes du Groupe en matière de conduite éthique des affaires et s'imposent à tous les salariés dans leurs opérations au jour le jour, ainsi que dans nos relations avec nos concurrents, fournisseurs, actionnaires, partenaires et clients. Les normes définies dans les Principes d'Éthique sont fondées non seulement sur les lois et réglementations en vigueur, mais aussi sur les concepts d'intégrité, de respect, d'équité, de diversité et d'éthique. Ces Principes sont disponibles en onze langues sur le site Intranet du Groupe et peuvent être consultés par des utilisateurs externes, sur le site Internet d'Alcatel-Lucent.

Une Charte d'Éthique et de Bonne Conduite est également applicable aux principaux responsables des questions financières de la société depuis le 4 février 2004. Elle vise le Président, le Directeur Général, le Directeur Financier et le Directeur du Contrôle Financier. Un exemplaire se trouve sur le site Internet du Groupe, à l'adresse www.alcatel-lucent.com. Cette charte vient en complément des Principes d'Éthique, également applicables à ces responsables.

B/ 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.

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 Comité d'Analyse des Risques et aux engagements hors bilan.

L'application des normes IFRS (International Financial Reporting Standards) est devenue obligatoire pour les comptes annuels du Groupe publiés à compter du 1er 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 nouveau référentiel comptable.

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 business divisions et des filiales.

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. 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 dans 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 *business divisions* opérationnelles 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 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 37 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 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 48 autres entités du Groupe.

Ce questionnaire d'auto-évaluation comprend 68 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 *business division*, qui note 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.

Évaluations réalisées dans le cadre du Sarbanes-Oxley Act

Dans le cadre du rapport annuel qui est déposé par la société auprès de la SEC (« *Annual Report on Form 20-F* ») et conformément aux dispositions introduites par 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 2008 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 2008 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 2008 ;
- les Commissaires aux comptes qui audient les états financiers au 31 décembre 2008 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 2008.

Paris, le 18 mars 2009



Philippe Camus
Président du Conseil d'administration